D A V I D B O R N S T E I N

«الكتاب المقدس في مجاله»
ذا نيويورك تايمز

كيف تغير العالم

ريادو الأعمال الاجتماعية وفعالية الأفكار الجدية



طبعة محدّثة

ديفيد بورنستاين



«متفائل ومُنير بطريقة رائعة.... سوف تعمل قصص ريادي الأعمال الاجتماعية هؤلاء على إلهام وتشجيع الكثير من الناس الذين يسعون لبناء عالم أفضل.»

نيلسون مانديلا

أصبح كتاب ديفيد بورنستاين كيف تغيّر العالم، الذي تم نشره الآن في أكثر من عشرين دولة، الكتاب المقدس في مجال ريادة الأعمال الاجتماعية - الذي يجد فيه رجال ونساء، من كافة أنحاء العالم، حلولا مبتكرة لمجموعة متنوعة جداً من المشاكل الاجتماعية والاقتصادية. ويقوم ريادو الأعمال الاجتماعية، سواء من خلال توفير الطاقة الشمسية في القرى البرازيلية أو التوسع في فرص العمل للأشخاص المعاقين في كافة أنحاء الهند أو إيجاد شبكة وكالات رعاية منزلية لخدمة الفقراء المصابين بمرض الإيدز في جنوب إفريقيا أو تضييق فجوة الوصول إلى الجامعات في الولايات المتحدة الأميركية، بإدخال نماذج رائدة لحل المشاكل سوف تعيد تشكيل القرن الواحد والعشرين.

ويقدم كتاب كيف تغيّر العالم لمحات حية عن الكثير من مثل هؤلاء الأفراد وما لديهم من قواسم مشتركة. إن هذا الكتاب هو كتاب البحث عن التفوق لتقديم مبادرات اجتماعية وقصصٍ شخصية متشابكة وحكايات وتحاليل. وسوف يكتشف القراء كيف يستطيع شخص واحد أن يحدِث فرقاً مذهلاً في العالم.

وإضافة إلى تحديث قصص ريادي الأعمال الاجتماعية، تحتوي هذه الطبعة ذات الغلاف الورقي على مقدمة جديدة بقلم المؤلف تبيّن كيف توسع مفهوم ريادة الأعمال الاجتماعية، وتكشّف للعيان في السنوات الأخيرة. وقد سعى أناس من كافة فئات المجتمع، من الطلاب إلى كبار رجال الأعمال ومن المهنيين إلى المتقاعدين من جيل الزيادة المفاجئة في الولادات، إلى صياغة سير حياة مهنية جديدة كمبتكرين اجتماعيين، مزيلين الحدود بين العمل التجاري والعمل الاجتماعي.

«تعتبر قراءة الكتاب ضرورة قصوى لأي شخص يهتم ببناء عالم يتسم بقدر أكبر من الإنصاف، وبالتالي عالم أكثر استقراراً.»

ويليام جي. هولستاين، نيويورك تايمز

«كتاب رائع.... الحالات الموثّقة بطريقة جيدة، لنشاطات في ريادة الأعمال من القاعدة الشعبية لمعالجة مشاكل اجتماعية متنوعة، مثل الإساءة للطفل والإعاقة والأمية والتدهور البيئي، تعطيه حياة.»

لورا دأندريا تايسون، مجلة بيزنيس ويك

وديفيد بورنستاين هو صحفي متخصص في الكتابة عن الابتكار الاجتماعي. وقد تم اختيار كتابه الأول، ثمن الحلم: قصة بنك غرامين (**The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank**) للتصفية النهائية لجائزة الكتاب من مكتبة نيويورك العامة للتميز في الصحافة (**New York Public Library Book Award for Excellence in Journalism**). وقد ظهرت له مقالات في مجلة أتلانتيك منثلي وصحيفة نيويورك تايمز، وشارك في كتابة البرنامج التلفزيوني الوثائقي «لنا يعود الفضل **To Our Credit**». وهو يعيش في مدينة نيويورك.

ISBN 978-9957-39-045-7





الأردن، عمّان، وسط البلد، بناية 12، وبناية 34
ص.ب 7855 هاتف 00962 6 4638688
فاكس 00962 6 4657445 ◆ منشورات 2014

كيف

تغير العالم

ريادیو الأعمال الاجتماعية
وفعالية الأفكار الجدية



الأهليّة للنشر والتوزيع
alahlia@nol.com.jo
alahlia@nets.jo

الفرع الأوّل (التوزيع)
المملكة الأردنيّة الهاشميّة، عمّان، وسط البلد، بناية 12
هاتف 4638688 6 00962، فاكس 4657445 6 00962
ص. ب: 7855 عمّان 11118، الأردنّ

الفرع الثاني (المكتبة)
عمّان، وسط البلد، شارع الملك حسين، بناية 34

◆

كيف تغير العالم
ريادبو الأعمال الاجتماعية وفعالية الأفكار الجدية
تأليف
ديفيد بورنستاين
ترجمة
لميس فؤاد اليحيى

◆

الطبعة العربية الأولى 2014

◆

الصف الضوئي: إيمان زكريا، عمان هاتف: 097/534156

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الوطنية: ٣٥٠٤/ ٧/ ٢٠١٤
الترقيم الدولي: ISBN: 978-9957-39-045-7

ديفيد بورنستاين

كيف
تغير العالم

رياديو الأعمال الاجتماعية وفعالية الأفكار الجدية

ترجمة: لميس فؤاد اليحيى

طبعة محدّثة



إهداء لـ آبيغيل

التي لا تزال تفتنني

المحتويات

مقدمة

هل من الممكن اجتثاث الفقر؟ ونشر الرعاية الصحية في كل ركن من العالم؟ والتأكد من أن كل طفل في كل دولة يتلقى تعليماً جيداً؟ قد تبدو هذه الرؤى بعيدة المنال في الوقت الحاضر، إلا أن القصص في هذا الكتاب تبين أن بإمكاننا في الواقع أن نغير العالم بطرق تبدو غير معقولة. هناك سجل خفي يتكشف اليوم: مشهد آخذ في الظهور لرواد يقدمون حلولاً ذات قدرة على تغيير الحياة في كافة أنحاء العالم.

إننا نسمع القليل عنهم، ففي الواقع أن معظم الأخبار تُركِّز على الاضطرابات في العالم، ومن الجلي أننا نواجه شلالاً من التحديات والمخاطر في الوطن وفي الخارج - ولا بد لنا من أن نعرف عنها. ولكن بينما يتم إغراقنا بقصص عن العنف والفساد وانعدام الكفاءة، نسمع القليل نسبياً عن نضال ونجاحات الأشخاص الذين يساعدون على تقديم تغييرات إيجابية. إن نسبة المعلومات في وسائل الإعلام التي تركِّز على المشاكل، مقارنة بالمعلومات التي تركِّز على الحل، هي نسبة غير متوازنة نهائياً. إنها تقدم صورة مشوَّهة للواقع، وتعمل على تثبيط المعنويات وتحرم الناس من المعرفة التي يحتاجونها لكي يقيموا المخاطر بشكل ملائم، ولكي يتعرفوا على الفرص. إذا طُلب منك أن تذكر أهم عشر مشاكل تواجه العالم، كم من الوقت سيتطلب سردها؟ دقيقتان؟ وكم من الوقت سوف تستغرق لذكر عشرة حلول؟

ويروي هذا الكتاب قصص ريادي أعمال اجتماعية يساعدون في تقديم حلول منهجية لمشاكل اجتماعية كبرى. ومنذ العام 2004، عندما تم نشر الطبعة الأولى من هذا الكتاب، شهد حقل ريادة الأعمال الاجتماعية نمواً، واجتذب مستويات جديدة من الاهتمام.

وقد تضاعف استخدام تعبير «ريادي الأعمال الاجتماعية» في وسائل الإعلام إلى ثلاثة أضعاف تقريباً. وقد قامت أشوكا (Ashoka)، وهي شبكة دولية من ريادي الأعمال الاجتماعية التي تم تسجيل أعمالها في صفحات هذا الكتاب، بتوسيع مجال عملها ليشمل عشرين بلداً جديداً في كافة أرجاء أوروبا الغربية والشرق الأوسط، إضافة إلى تركيا والمغرب وأفغانستان والفلبين. وقد اختارت أول عضو لها في المملكة العربية السعودية، وهي امرأة. وتبحث الآن عن ريادي أعمال اجتماعية في دولة إسرائيل، وتقوم بضم ممثلين جدد في الصين واليابان. وستكون أشوكا مع نهاية العام 2007 قد قامت بصورة مباشرة في دعم 2000 ريادي أعمال اجتماعية يعملون فيما يصل تقريباً إلى 70 دولة. (أنظر الخاتمة للاطلاع على تحديثات مفصلة بشأن منظمات معينة تم تسليط الأضواء عليها في هذا الكتاب.)

ومن الجدير بالملاحظة أنه قد تم منح جائزة نوبل للسلام في سنتين من السنوات الثلاث الماضية لريادي أعمال اجتماعية: وانغاري ماثاي، مؤسِّسة حركة الحزام الأخضر، في العام 2004، ومحمد يونس وبنك غرامين في العام 2006. وقد يمثل هذا تحولاً في التركيز على التكريم الذي كان، تاريخياً، متمحوراً على المجال السياسي. وقد قال بيل كلينتون، في خطاب ألقاه أمام المنتدى العالمي للأعمال الخيرية، إنه كان يتطلع إلى اليوم الذي يستلم فيه بيل درايتون، مؤسس أشوكا الذي يتم إيراد قصته بالتفصيل في هذا الكتاب، جائزة نوبل للسلام.

في كافة أرجاء العالم – من كلية سعيد لإدارة الأعمال في جامعة أكسفورد إلى جامعة آي إي إس إي لإدارة الأعمال في جامعة نافارا في إسبانيا (IESE Business School)، وإلى معهد تاتا للعلوم الاجتماعية في الهند، وإلى مؤسسة جيتوليا فارجاس في البرازيل، وإلى معهد جوردون لعلوم إدارة الأعمال في جامعة بريتوريا في جنوب إفريقيا – تقوم الجامعات بتدريس ريادة الأعمال الاجتماعية بأعداد متزايدة. ففي الولايات المتحدة الأميركية وكندا لوحدهما أنشأت أكثر من مائتي جامعة مراكز أو مساقات أو منافسات أو منح أو سلسلة محاضرات لمتحدثين تركِّز على هذا المجال. وكانت إحدى أكثر المبادرات إثارة للاهتمام هي برنامج رينولدز في ريادة الأعمال الاجتماعية المقدَّم في كلية روبرت إف

واجنر للخدمة العامة التابعة لجامعة نيويورك، والتي تجتذب زملاءها من كافة أنحاء الجامعة، بما فيها كليات التربية وطب الأسنان والحقوق والطب، مبينة بذلك أن هناك مساراً لصناع التغيير لكل طالب أياً كان تخصصه أو فرع دراسته.

وأينما تجولت في بصرك، تجد أن جدران الحماية المتصوَّرة التي كانت تقسم العالم إلى حقل اقتصادي وحقل اجتماعي آخذة بالانهيار. وعندما قام لاري بيج وسيرجي برين بإنشاء منظمة جوجل (google.org)، وهي الذراع الخيري لجوجل، فقد أنشآها على أنها مؤسسة ربحية بحيث يمكنها تقديم منح واستشارات، وممارسة الضغط على الحكومة، أيضاً. (من المرجح أن تكون هناك تسميات قانونية جديدة في المستقبل لمثل هذه المؤسسات ذات الغايات الاجتماعية النفعية المختلطة.) وقد استثمرت شبكة أوميديار، التي قام بتأسيسها مؤسس إي بيه (eBay)، بيير أوميديار وزوجته بام، 90 مليون دولار أميركي في مشاريع ومنظمات غير ربحية في محاولة تهدف إلى تعزيز بيئات تعمل على إطلاق العنان لطاقات الناس الكامنة. وقد جمع صندوق أكيومين (Acumen)، وهو «صندوق استثماري عالمي غير ربحي،» أكثر من 40 مليون دولار أميركي للقيام باستثمارات في شركات تعمل على التوسع في إمكانية الوصول إلى الماء النظيف والمنتجات الصحية والمسكن بأسعار معقولة للناس في أسواق غير مخدومة. وبشكل مماثل، تقوم أشوكا الآن، التي استثمرت 145 مليون دولار أميركي من أجل تحديد ودعم ريادي الأعمال الاجتماعية، بتقديم إطار عمل يجعل من الممكن لأعضائها التعاون مع شركات كبرى من أجل إيجاد مشاريع تجارية يمكنها أن تؤمن منتجات وخدمات حيوية لمجموعات كبيرة من الناس الذين لا تُلبَّى احتياجاتهم. ومن زاوية أخرى، قام جيف سكول، وهو أول رئيس لشركة إي بيه، بإنشاء مؤسسة خيرية وشركة أفلام ربحية تقومان على تعزيز جهود بعضهما البعض. فبينما قامت مؤسسة سكول الخيرية بتقديم 55 مليون دولار أميركي لدعم ريادي الأعمال الاجتماعية، قامت بارتيسبانت برودكشن بإنتاج مجموعة من الأفلام التي تقوم ببناء وعي بشأن القضايا ذاتها التي تسترعي اهتمام ريادي الأعمال الاجتماعية – مثل حماية البيئة («حقيقة غير مريحة» An Inconvenient Truth)، والتفاوت الاقتصادي

والصحة («أمة الوجبات السريعة» Fast Food Nation)، والتفاهم بين الثقافات («العالم وفقاً لشارع إفتح يا سمسم» The World According to Sesame Street).

كما يتخذ عالم الأعمال التقليدية مظهراً أكثر شمولية، فقد تم استثمار ما يزيد عن ثمانية مليار دولار أميركي على شكل رأس مال مغامر في شركات «التكنولوجيا النظيفة» في الولايات المتحدة الأميركية خلال السنوات الخمس الأخيرة، ما جعل منها الفئة التي تحتل المرتبة الثالثة من حيث حجم الاستثمار في رأس المال المغامر. وتقوم شركات عالمية مثل جنرال إليكتريك وجنرال موتورز وأوفيس ديبو (Office Depot) بمتابعة الفرص التي تقلص من تأثيرها على البيئة بمساعدة شركات لديها استراتيجيات استدامة مثل جرين أوردر. وقام مؤسس شركة (AOL) ، ستيف كِيس، بتأسيس ريفولوشن هيلث (Revolution Health) في محاولة لجعل «المستهلكين في مركز النظام الصحي.» وتقوم عيادات صغيرة جداً (MinuteClinics)، موجودة في متاجر التجزئة، بتبسيط عملية تقديم الرعاية الصحية للأمراض الأساسية. ويتم تقديم خدمة القروض الميكروية من قبل بنوك عملاقة مثل سيتي جروب، بينما يقوم جيل جديد من شركات دوت كوم ودوت أورغ مثل Posper.com وKiva.org وElon.com وPRBC.com بتوسيع إمكانية الحصول على الائتمان، ويعمل على توصيل المقترضين بالمقرضين بطرق كانت تبدو مستحيلة قبل بضع سنوات. وخلال السنوات الثلاث الماضية فقط، قامت خدمات يو بي إس الخيرية (UBS)، وهي أكبر مدير للثروات في العالم، بتنظيم عشرين مؤتمراً في أميركا وأوروبا وآسيا، من أجل تقديم ريادة الأعمال الاجتماعية لآلاف من العملاء من أصحاب الثروات بحيث يكون بإمكانهم التفكير في أعمالهم الخيرية بقدر أكبر من الاستراتيجية.

كما يبدأ المسؤولون المنتخبون في إدراك أن رياديي الأعمال الخيرية هم شركاء مثاليون، سواء كانوا يبحثون عن أفكار سياسية مجربة أو عن موظفين يعرفون كيف ينفذونها، أو عن بناة لمنظمات تتمتع بالحنكة العملية مع مهارات سياسية فطرية قوية. من ناحية أخرى، وبعكس ما يحدث مع جماعات الضغط لصالح الشركات، لا يتم بعد دعوة ريادي الأعمال الاجتماعية بشكل روتيني إلى طاولة الاجتماعات عندما يتم اتخاذ قرارات

سياسية عامة. وهناك بعض المحاولات التي يجدر ذكرها، ففي ولاية لويزيانا قام ميتش لاندريو، نائب الحاكم، في مواجهة للتحديات التي ظهرت في أعقاب إعصاري كاترينا وريتا، بإنشاء مكتب لريادة الأعمال الاجتماعية، في حين قام عدد من رؤساء البلديات بمن فيهم شيرلي فرانكلن في أتلانتا، وجون هيكنلوبر في دينفر، وبارت بيترسون في إنديانابولس، وويلي هيرينتون في ممفيس، ومايكل بلومبيرغ في نيويورك، وفرانسيس سليه في سانت لويس، بتبني إجراءات للمشاركة مع جماعات المواطنين المبادرين. إضافة إلى أن مؤسسة نيو بروفت (New Profit Inc.)، وهي ممول بارز تساعد ريادي الأعمال الاجتماعية على تسريع النمو، قامت في السنوات الثلاث الماضية بتنظيم تجمع سنوي، وأوجدت «فريق عمل» (فريق تفكير ذو توجه عملي) من أجل تعزيز العلاقات بين ريادي الأعمال الاجتماعية وصناع السياسة وأصحاب المناصب المنتخبين من أجل معالجة المشاكل بشكل أفضل على المستوى المحلي وعلى مستوى الولاية وعلى المستوى القومي.

وفي الواقع، يكون رياديو الأعمال الاجتماعية ملائمين بصورة فريدة لإحراز تقدم في حل المشاكل التي استعصى حلها من خلال تخصيص الكثير من الأموال ومن عمل المخابرات. فبينما تنظر الحكومات والمنظمات التقليدية إلى المشاكل من الخارج، يأتي رياديو الأعمال الاجتماعية لفهمها، عن كثب، من الداخل. ويكتشفون، من خلال المثابرة في البحث، الافتراضات الخاطئة التي ضللت صناع السياسة. وحيث أنهم لا يمتلكون قوات من الجيش أو الشرطة تساندهم، فهم يقومون بالحث على التغيير بدلاً من فرضه، وبذلك يقومون ببناء القدرات البشرية بدلاً من التشجيع على الاعتماد على الغير. وفي الدول النامية، حيث تحالفوا مع أعلى المستويات في الحكومة، كانت النتائج باهرة. ففي تايلاند، أنتجت مثل هذه الشراكات برامج ناجحة بشكل مذهل لتنظيم الأسرة وللوقاية من مرض الإيدز. وفي البرازيل، أفضت إلى إيجاد أكثر برنامج للتعامل مع مرض الإيدز استنارة في دول العالم النامية.

وعلى نحو لا يمكن إنكاره، حقق عدد قليل نسبياً من ريادي الأعمال الاجتماعية المستويات الضرورية من العمل على نطاق واسع لتنبيه صناع السياسة على مستوى

الحكومات وعلى المستوى القومي. ولو كان معظم ريادي الأعمال الاجتماعية في الولايات المتحدة الأميركية وكندا يديرون أعمالاً تجارية لكان من الممكن اعتبارهم أصحاب رؤوس أموال صغيرة أو ميكروية. ولكن ذلك ناجم عن عدم وجود دعم هيكلي لتوسيع منظماتهم وليس ناجماً عن انعدام إمكانية النمو، وفي الحقيقة أن الخطر الأعظم الذي يواجه ريادة الأعمال الاجتماعية هو النقص في تمويل النمو الضروري لبناء الكتلة الحرجة من المنظمات التي يمكّنها من تحقيق نجاح كبير ومرئي - أي على النطاق القومي. وهذا يشكل خطراً لأن ريادي الأعمال الاجتماعية يحتاجون إلى التوفيق بين الحماس وبين التوقعات الآخذة في الارتفاع التي يولدونها. وحتى يتمكنوا من القيام بذلك لا بد لهم من توظيف أعداد كبيرة من الأشخاص الموهوبين يتم اجتذابهم من قطاعات أخرى، وتوفير فرص لحياة مهنية طويلة الأمد ومرتبات تنافسية جيدة. وسواء سيأتي التمويل من الحكومات أو من المستثمرين أو من المؤسسات الخيرية أو من دعم يعتمد على المواطنين أو من إيرادات يتم توليدها ذاتياً أو من مزيج من هذه المصادر، فإن هناك حاجة ملحّة لبناء مجموعة واسعة من خدمات التمويل التي سوف تطلق العنان للإمكانيات المقيدة في وسطنا - وإلا ستضيع الإمكانيات هباء.

لقد أعلن بيل غيتس في حزيران/ يونيو من العام 2006 أنه سيتخلى في وقت قريب جداً عن عمله في إدارة مايكروسوفت من أجل التفرغ لإدارة مؤسسته الخيرية بدوام كامل. وقد أوضح أغنى رجل في العالم قائلاً «إنه ليس تقاعداً، ولكنه إعادة ترتيب لأولوياتي.» وبعد عشرة أيام، أعلن وارين بوفيت، ثاني أغنى رجل في العالم، أنه سيبدأ في وقت قريب جداً بالتبرع بثروته المقدرة بأربعين مليار دولار أميركي، وأن معظم تلك الثروة ستمنح لمؤسسة غيتس التي تركز بشكل رئيسي على الصحة العالمية. وسرعان ما انتشرت أنباء قراريهما حول العالم. وقد تصادف أنني كنت أجري مقابلة مع راهب بوذي في تايوان في الأسبوع التالي، وكان واحداً من أوائل أسئلته «ما هو رأيك في بيل غيتس ووارين بوفيت؟»

ويعتبر قرارهما صدى للتغييرات التي يقوم فيها كثير من الناس في أيامنا هذه. فمن الشائع أن نجد، في البلدان الغنية وفي البلدان الفقيرة على حد سواء، «الأفضل والألمع» -شباناً لديهم مجموعة من الخيارات- يختارون عملاً يتيح لهم فرصة لإحداث تأثير اجتماعي. وعلى سبيل المثال، تقدم أكثر من 19000 خريج جامعي يحملون علامات عالية من كافة أرجاء الولايات المتحدة الأميركية، بمن فيهم 10٪ من طلاب في سنة التخرج في جامعتي ييل ودارموث، لكي يقوموا بالتعليم من أجل أميركا. وتلقّى صندوق أكيومين ما يقارب من 1,100 طلب قدمها حملة الماجستير في إدارة الأعمال للحصول على خمسة عشر منصب زمالة. وتلقت مؤخراً بريدجسبان غروب (Bridgespan Group)، وهي مؤسسة متصلة مع بين وشركاه (Bain & Company) وتوفر مساعدة استراتيجية لمنظمات العمل الاجتماعي، 1,800 طلب لشغر ثماني عشرة فرصة عمل جديدة. أما ستارتينغ بلوك (Starting-Bloc)، والتي يجتذب معهدها للتجديد الاجتماعي طلاباً ومهنيين من الشباب لديهم «وعي اجتماعي» يسعون لمتابعة مسيرات مهنية تساهم في تحقيق «عدالة اقتصادية عالمية»، فقد شهدت ازدياداً في مجموعة المتقدمين إليها من 200 طالب في العام 2003 إلى 2,400 في العام 2005.

وفي الطرف الآخر من طيف العمر، أطلقت سيفيك فينتشرز (Civic Ventures)، وهي مجموعة مقرها في سان فرانسيسكو تساعد المجتمع في تحصيل «أعظم مردود من الخبرة»، في العام 2006 جائزة بيربوس برايز (*Purpose Prize*) للاحتفاء بالأميركيين فوق الستين من العمر الذين واصلوا «حياة مهنية ثانية» تركز على المساهمة الاجتماعية. وفي أول سنتين للجائزة، تلقت الجائزة أكثر من 2,000 ترشيحاً، تتضمن ترشيحات من كل ولاية من الولايات المتحدة الأميركية. وفي استطلاع لـ 1,000 شخص برعاية مؤسسة ميتلايف (MetLife Foundation) وسيفيك فينتشرز (Civic Ventures)، أعرب 60٪ من المستطلعين، ممن هم في الخمسينيات من العمر، عن اهتمامهم «بإعادة ترتيب أولوياتهم لكي يضعوا التأثير الاجتماعي في المقدمة وفي المركز.» وقد كان ذلك «أولوية قصوى» بالنسبة لـ 20٪ من المستجيبين.

لقد وجدت نفسي في موقع جيد لمراقبة هذه التطورات. إنها تتبع نمطاً رأيته من قبل. فعندما تم نشر كتابي الأول، «ثمن الحلم: قصة بنك غرامين» (***The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank***)، في العام 1996، أتيحت لي فرصة قياس الاهتمام بالبنك بشكل تقريبي، وبالائتمان الميكروي بشكل عام، من خلال عدد الأشخاص الذين اتصلوا بي لطلب معلومات أو لإلقاء كلمات. ولمدة ثلاث سنوات، كان الاهتمام في حدوده الدنيا. فقد كنت في بعض الأحيان أسافر إلى حرم جامعي لإلقاء كلمة، وكان عدد الطلاب الذين يحضرون أقل من عشرة. وقد كان لي تجربة لا تُنسى في الذهاب إلى متجر لبيع الكتب، لأكتشف أنه لم يحضر أي شخص على الإطلاق.

ولكن مع حلول العام 1999، بدأت الدعوات والطلبات في الظهور بشكل أكثر تكراراً، وشعرت أن شيئاً ما كان آخذاً في التشكُّل. وبعد ذلك بوقت قصير جداً، بدأ الاهتمام بالتدفق من جماعات أصحاب الأعمال ومن الممولين والتربويين وصناع السياسة وطلاب الجامعات وغيرهم. لقد كان «التمويل الميكروي» يندفع إلى ما هو أبعد من جمهور التنمويين ونحو مجموعات الاتجاه السائد. وفي غضون سنوات قليلة بدا أن كل شخص كان مهتماً ببنك غرامين (والذي كان في ذلك الحين قد مضى على تأسيسه خمسة وعشرون عاماً) وفي مجال جديد أصبح يُعرف باسم «التمويل الميكروي.» وقد كان من المرجح لمحاضرة عن بنك غرامين، ألقيَت في إحدى الجامعات في تلك الأيام (حتى قبل أن يحصل يونس على جائزة نوبل للسلام)، أن تجتذب المئات من الطلاب؛ وفي كثير من الأحيان كان يتم إبعاد الناس عن الباب نحو الخارج. وكما ذكرت سوزان ديفيس، رئيسة مؤسسة بنك غرامين، «لقد أدت الحركة إلى توليد قطاع جديد.» وقد أدى ذلك بدوره إلى إحداث تأثير هائل: فاليوم تقوم الآلاف من منظمات التمويل الميكروي بمساعدة مليار شخص (المقترضين وعائلاتهم) يعيشون على أقل من دولار واحد في اليوم. وقد أدى ذلك إلى وضع العالم على درب تحقيق الهدف الإنمائي للألفية المتمثل بتقليص الفقر إلى النصف بحلول العام 2015.

واليوم، يبدو أن حقل ريادة المشاريع الاجتماعية ينمو بوتيرة مماثلة. ففي البداية، بعد نشر هذا الكتاب، جاء الاهتمام من المؤسسات الخيرية والمنظمات التنموية، ومن كليات إدارة الأعمال في بعض الأحيان. في ذلك الحين قلة من الناس كانت قد سمعت عن زمالة أشوكا. ولكنني بدأت أرى، في غضون عام، أن القصص الواردة في الكتاب تتردد في أماكن أبعد بكثير من المصادر المتوقعة. وقد بدأت أتلقى دعوات من مجموعات لم أسمع بها أبداً من قبل: شبكات طلاب ومنظمات صحية وشبكات أصحاب أعمال ومجموعات دينية ومجالس إدارة مؤسسات خيرية وبرامج إرشاد جامعي ووكالات زراعية وبرامج قيادة وكليات مجتمع وبنوك استثمارية وشركات محاسبة وشركات استشارية والمجلس العالمي لنقابات الائتمان والجمعية الأميركية لمدربي السكري ومنتدى فارغو وجمعية جماعة عمل آيوا وجماعة الهبات الصحية في لينكولن في ولاية نبراسكا.

وقد أدهشني كثيراً أنني تلقيت 300 دعوة لإلقاء كلمات، وألقيت كلمات أمام 150 جمهوراً في ثلاثين ولاية أميركية، وفي عدة أقاليم كندية، وفي عشر من الدول الأخرى، وذلك خلال ثلاث سنوات. وقد رأيت أن كثيراً من الناس كانوا يتوقون لسماع قصص تسلط الضوء على الحلول، وقد اكتشفت أن كثيراً من الناس الذين التقيت بهم كانوا منخرطين بشدة في تغيير العالم.

وقد دُعيت لإلقاء كلمة في كلية بارسونز للتصميم في نيويورك. ومن أجل التحضير ألقيت نظرة على مشاريع تخرج الطلاب. لقد كان ذلك مثل إلقاء نظرة على المستقبل. لم تكن هناك آلات صنع القهوة أو طاولات مكتبية صغيرة: كان الطلاب يصممون للكبار في السن أجهزة مساعدة للمشي خفيفة وجميلة، وكراسي متحركة منمقة مع أشرطة سباق، وعدّة مبتدئين لتعليم النجارة ذاتياً للفتيان الأوغنديين، ومعدات محمولة للعلاج باللعب لمساعدة الأطفال الذين يتعرضون لكوارث، وألعاب فيديو توفر تثقيفاً عن تدمير البيئة وحمايتها، و «لايف ريفيو ثيرابي»(**Life Review Therapy**)، وهي لعبة توفر مساعدة للذاكرة للأشخاص المصابين بمرض الزاهايمر، وملابس مُصممة للنساء اللواتي أجريت لهن عملية استئصال للثدي، وكراسي طائرات مريحة للمسافرين

من ذوي الاحتياجات الخاصة. ولم تقم الكلية بتوجيه الطلاب نحو هذا الاتجاه، بل كان العكس هو الصحيح: فقد كان الطلاب في طليعة هذا التوجه، مجبرين الكلية على تغيير منهاجها. وقد رأيت نمطاً مماثلاً في كليات إدارة الأعمال والسياسة العامة والصحة العامة والتخطيط الحضري والعلاقات الدولية. وكان الناس في كل مكان يسألون الأسئلة ذاتها: هل نحن بحاجة لأن نمضي بشكل أسرع؟ هل نحن بحاجة لاستهلاك المزيد؟ ما الذي يحتاجه العالم حقاً؟ وكانوا يستكشفون مسارات جديدة بهمة ونشاط.

وذلك هو السبب الذي يجعلني أعتقد أن حقل ريادة الأعمال الاجتماعية يمتلك الإمكانية لإحداث تغييرات كبرى في كافة مناحي حياة المجتمع. إنه مليء بالقصص التي يمكنها أن تشجع الناس على متابعة دوافعها في إصلاح الأمور وتصويب الأخطاء. وبدلاً من دفع الناس إلى الاستسلام، كما تفعل الأخبار في الغالب، تعزز هذه القصص تفاؤلاً يتسم بالواقعية، وتطلق الطاقة التي يمكنها أن تحدث تغييراً. وبعد سماع مثل هذه القصص، يتساءل الناس عادة: كيف يمكنني أن أشارك في مثل هذا النوع من العمل؟ هل أستطيع أن أحث الناس في منظمتي على التفكير كما يفكر من يحلون المشاكل؟ كيف يمكنني الاستفادة من إمكانياتي الكامنة لإحداث تغيير؟

ساعدتني هذه الكشوفات على رؤية أن صانعي التغيير هم أكثر بكثير مما كنت أتصور سابقاً، وأن عملهم يتخذ أشكالاً لا تحصى. بعض الناس يحبون أن يبدأوا الأمور، ويفضل آخرون أن يقوموا بأدوار مساندة. بينما يفضل آخرون أن يعملوا بمثابة «رياديون من الداخل» - فيقومون بهدوء ومهارة بإعادة توجيه مدارس وجامعات ووكالات اجتماعية ومستشفيات وكنائس وأعمال تجارية من الداخل. ولا يقتصر هذا النشاط على الشباب، فمن خلال المشاركة في عمليات الفرز لصالح سيفيك فينتشرز بشأن جائزة بيربوس برايز، كان لي شرف الاطلاع على مئات الأشخاص في كافة أنحاء الولايات المتحدة الأميركية الذين أطلقوا مبادرات عندما كانوا في الستينيات والسبعينيات والثمانينيات من العمر. وفي الواقع أن عمة والدي، سيلما أرنولد، التي تبلغ من العمر 93 عاماً، لا تزال مستمرة في عملها كعضو فعال في مجلس إدارة بروجيكت أوبن (**Project**

Open)، وهي منظمة أنشأتها عندما كانت في السادسة والسبعين من العمر من أجل مساعدة كبار في السن مقيمين في مجمع شقق كبير في نيويورك.

وقد علمني كل ذلك أنه، كما هو الحال في ريادة الأعمال التجارية، هناك العديد من المستويات لريادة الأعمال الاجتماعية. فهناك أولئك المشابهون للأشخاص الذين تم وصفهم في هذا الكتاب، والذين لديهم الدافع لمتابعة إحداث تغيير في هذا العالم على المستوى القومي أو على المستوى العالمي. إنهم يعملون بلا هوادة وجهودهم، في كثير من الأحيان، هي بطولية حقاً. ولكننا بحاجة إلى عدسات مكبرة لرؤية الجهود البطولية التي تحدث أمام أنوفنا. فريادة الأعمال الاجتماعية ليست حول بضعة أشخاص استثنائيين يقومون بإنقاذ الموقف من أجل كل شخص آخر. إنها، في مستواها الأكثر عمقاً، تتعلق بالكشف عن الإمكانيات غير المرئية حالياً وإطلاق العنان للقدرات الكامنة داخل كل شخص في إعادة تشكيل جزء من العالم. إنها لا تتطلب تعليماً نخبوياً، بل تتطلب حقيبة ظهر. إن جسم المعرفة في ريادة الأعمال الاجتماعية يأتي من الانخراط المباشر في العالم – من خلال طرح الكثير من الأسئلة ومن خلال الإصغاء والملاحظة مع اهتمام عميق بالفهم.

وبالضبط قبيل إتمام هذا الكتاب، أصبحت أباً. ويبلغ الآن إبني، إليجا، الثالثة من عمره. وأنا أتساءل: كيف يمكنني تربيته بحيث يكون لديه إيمان بنفسه وبقدرته على تغيير هذا العالم؟ وأن يحترم أفكاره الخاصة ويثق في صوته الداخلي؟ وأن يهتم بشدة بالآخرين؟

وفي وقت أصبحت فيه ريادة الأعمال معتمدة في كليات إدارة الأعمال في شتى أنحاء العالم، كنت أتطلع إلى اليوم الذي سيتم تعليمها في فصول المدارس ورياض الأطفال. لأن هذه القصص ليست عن الأسواق أو عن الاستدامة أو عن الكفاءة. إنها قصص عن أناس لم يكن بمقدورهم تحمل الوقوف ناظرين إلى الآخرين وهم يعانون. إنها قصص عن أناس لم يكن باستطاعتهم تحمل رؤية آخرين يفقدون فرصاً كان يجب أن يستفيدوا منها. إنها قصص عن أناس يزيلون الأغلال، ويصطحبون الآخرين. وفي عالم يحدث فيه التغيير بسرعة وبطريقة غير متوقعة، يمثل ريادیو الأعمال الاجتماعية والملايين

من صناع التغيير بمجساتهم وأجهزة استشعارهم، التي تتلمس كل مكان في الكرة الأرضية، آلية للاستجابة للاحتياجات أفضل بكثير من أي آلية كانت متوفرة لدينا في أي وقت مضى - إنهم قوة لامركزية وناشئة تبقى، إن تم تمويلها وربطها معاً بطريقة مناسبة، أفضل أمل لنا لبناء إطار حلول يمكنه أن يواكب مشاكلنا وأن يوجِد عالماً يتمتع بقدر أكبر من السلام.

ديفيد بورنستاين
أيار/ مايو 2007
نيويورك

شكر وعرفان

أود أن أعرب عن امتناني لبيتر كيلنر ولمؤسسة كيلنر، ولمؤسسة لويد تيمبرليك ولمؤسسة أفينا، ولمجموعة جيمس جينسن ومجموعة جينيسيس، الذين جعل دعمهم من إجراء أبحاث وكتابة هذا الكتاب أمراً ممكناً. وأنا ممتن أيضاً لـ سي. مايكل كيرتس، من مجلة أتلانتيك منثلي، الذي قبِل وقام بتحرير مقال المجلة الذي تطوّر ليصبح هذا الكتاب.

لقد كنت محظوظاً لأنني عملت مع محرر حي الضمير وموهوب بصورة استثنائية، بيتر جينا وزميلته فوراها نورتون. ويظل من دواعي سروري، وامتياز لي، الاستمرار بالعمل مع ميللي مرمور، وكيلة أعمالي وصديقتي.

وقد استغرق إعداد هذا الكتاب، منذ تصور الفكرة وحتى الانتهاء منه، خمس سنوات. وأنا مدين لأعداد كبيرة من الأشخاص لمساعدتهم. فقد قام كل من كارين أندريد وسيلما أرنولد وسوزان ديفيس وجيد إمرسون وموسس كامبل وسوزان جيبسون وجوهانا هاملتون وجين جاكوبس وجاك ليفنسون ورييبكا ميد وكيفين أوكيف ومارك سيجال ومايكل شيمكين وليزا سيلفر وروبرت تولماك بقراءة مسودة الكتاب وقدموا أفكاراً حسّنت الكتاب.

وقد كان كل من مارتينا أرودا وزولتان بوغاتسا وأنيا سامبورسكا مترجمين رائعين ومرشدين ثقافيين. وقد ساعد كل من باربارا إيروس ومانيشا غوبتا وجودي جينسن وكالبانا كول ونيوغو مورغان وأنيو بيلاي وريزارد بريسكير ومونيكا دي رور وأنا ماريا شيندلير وشانون والبران في ترتيب المقابلات ووفروا الاستضافة في أراض أجنبية. كما أنني ممتن لكثير من موظفي أشوكا الذين منحوا وقتهم لإجراء المقابلات. وشكراً لمالي

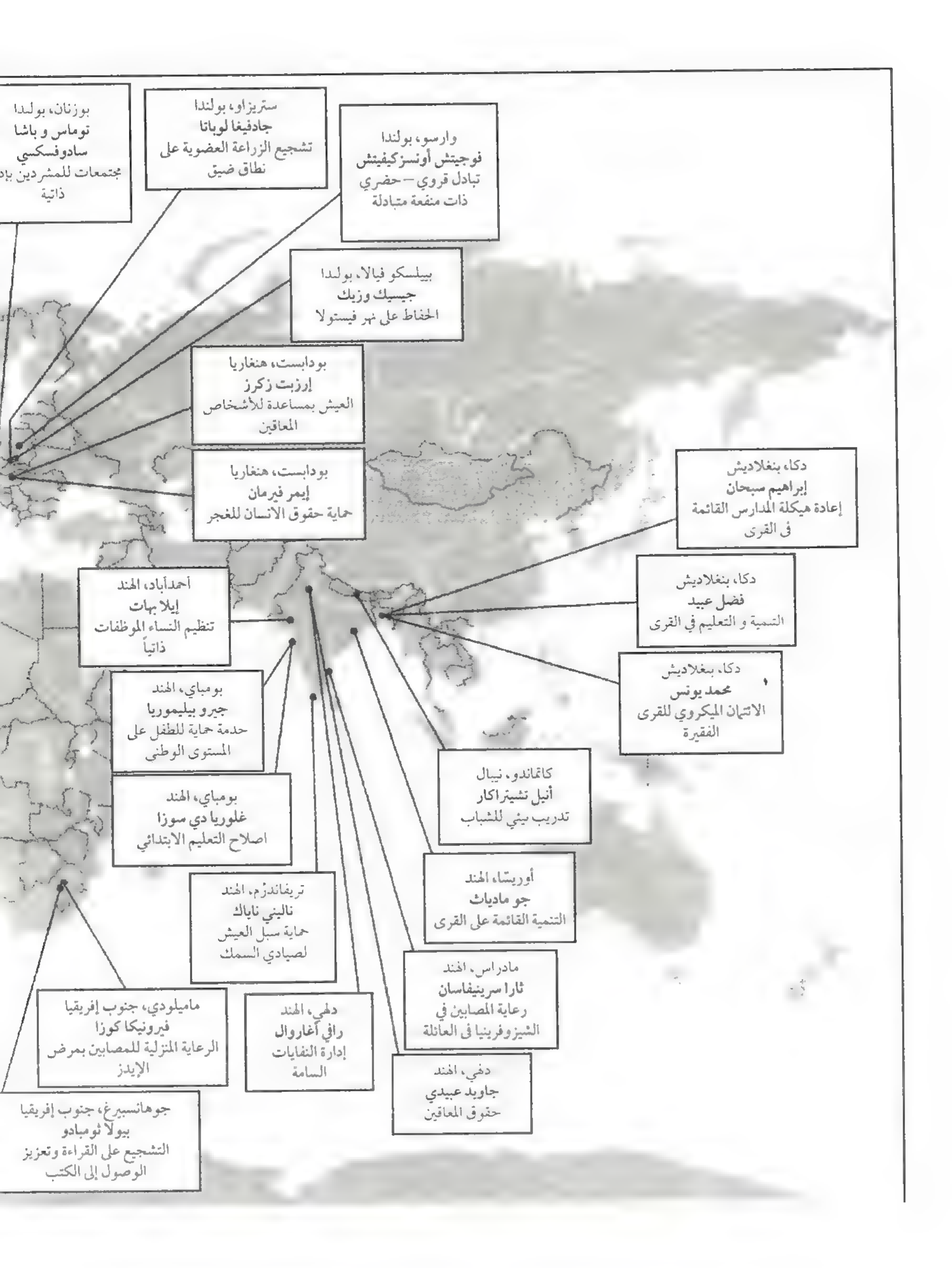
راسيل وميرديث لوبل من أشوكا اللتين استجابتا للعديد من طلبات المعلومات. وقد قدم كل من كارتر بيلز وويليام باومول وديفيد بونبرايت وديريك براون وأندريه دوا ودين فيربوش وسوشميتا جوش وبيتر جولدمارك وباميلا هارتيغان وسو ليمان وبيل ماتاسوني وجوليان فيليبس ومانويل روزالدو ولوري ستون ومحمد يونس رؤى قيمة كانت لها مساهمتها في الكتاب. والأخطاء، بالطبع، خاصة بي أنا.

وقد وفر كل من إلين كون وتيد ريكاردي وباربارا فيوريتو ومايكل شيمكين خلوات للكتابة في نيويورك ونيومكسيكو. وقد قام كل من سيليا كروز ومارك لوتس وباربارا إيروس ومزمل حق ومعين سلطان وماثيو كلام ولارا كوكس وجادفيكا لوباتا وتشارلز ميزل وهدسون ماكوم وماريا ماكلوري ودانييل رافيولي وعمارجيت ورومولو ساهيه وأنيا سامبروسكا بفتح منازلهم لي في بودابست وكيب تاون ودلهي وداكا وفورتاليزا وكاركاو وساو باولو ووارسو وواشنطن العاصمة. وقد قام كل من ثايس دولّارت وجانيت جارمان وسكاي ريزر بتوفير الصور. وسمح لي جوزيف شابيرو بالاقتباس من نو بيتي (*No Pity*). وشكراً خاصاً لـ ليندا روتينبيرج التي حثتني على كتابة مقالة مجلة عن أشوكا في العام 1997.

وعادة ما يكون ريادبو الأعمال الاجتماعية سعداء عندما يتم الإعلان عن أعمالهم، لذلك لم يكن ترتيب المقابلات الأولى لهذا الكتاب أمراً صعباً. إلا أنني ممتن لجاويد عبيدي وجيرو بيليموريا وفيرا كورديرو وبيل دريتون وفيرونيكا كوشا وفابيو روزا وجي بي شرام وإرزبت زكرز لردودهم على طلبات لا تحصى، خلال السنوات الأربع الماضية، لمقابلات ووثائق ومعلومات متابعة وتدقيق حقائق وتحديثات. وقد كان بيل دريتون، بشكل خاص، سخياً بوقته. وأنا متأكد من أنه لم تكن لديهم أدنى فكرة، عندما بدأوا المشوار، بأنه سيكون هناك ذلك القدر الكبير جداً من الأسئلة. وأنا ممتن لبيتر أدامسون وبو بريغ ولينكولن تشن وويليام فويج وكول غواتام وريتشارد جوللي وريتشارد ريد وجون رود وتيد توماس ولآخرين شاركوا في ذكريات عن جيمس غرانت.

عندما بدأت إجراء أبحاثي من أجل هذا الكتاب، كنت أعتقد أنه يجب أن يحتوي على أمثلة عن ثلاثين ريادي أعمال اجتماعية. لذلك قمت بزيارة ستين ريادي أعمال وأجريت مقابلات مع أربعين آخرين. ومع تعمقي في الكتابة أدركت أنه من المحال نقل جوهر ريادة الأعمال الاجتماعية بدون الخوض في الكثير من التفاصيل. لذلك قررت أن أركز على تسع قصص. وأنا ممتن للأشخاص التالية أسماؤهم، والذين خصصوا وقتاً لمشاركتي في أفكارهم (وكلي أمل أن تتاح لي الفرصة لأكتب عن أعمالهم): رافي أغاروال ودورا أندريد وفليك أسفات ونورماندو باتيستا سانتوس وماريا أباريسيدا سيلفو بينتو وداغمارا بيينكوسكا وجيليان كالدويل وسولي كارنييرو وإيديسون كارافالو وسيلفيا كارافالو وديفيد فورتشون وليزلي آن فوستر وإيمر فيرمان وأنييز جيريب وديفيد غرين وسارا هورروويتز وجاسيك جاكوبوسكي وجاو جورج رودريغيز وبيتر لازار وماريلينا لازاريني وبونغاني ليندا وباولو لونغو وماريا دي لورديز براز وأدريان ماكفارلين وتشارلز ميسل وليان ماركوندس وجوزيف مارمو دا سيلفا وهدسون ماكوم وهارلي هنريكيز دو ناشيمينتو ونايني ناياك وويلينغتون نوغويرا سانتوس وأنا تيليز دي نورويس ولوك أونيل وبيوتري باولوسكي وليوناردو بيسينا ودانييل رافيولي وراتنابوي ري وبادريه ريكاردو ريزينديه وجواو روبيرتو ريبر وكيلاش ساتيارثي وثارا سرينيفاسان وإليزابيتا سكرزيباك وبوهدان سكريباك وإيديكو زيجيت وغريغوري تاباس بيرناديت تاكاس وبيولا ثومبادو وليفينتيه فيزلو وميشل رونزفيسكي. وأقدم احترامي وتقديري لعائلة ريتشارد غوليك، وهو رائد في إيصال معالجة الكحول إلى المناطق الريفية في بولندا، والذي وافته المنية في العام 2001.

وأخيراً شكر شخصي لعائلتي: والديَّ، باربارا وروبرت، أفضل مسوقيّ الكتب بشكل مسبق في مونتريال؛ وليزا وستيف، اللذين قدما كلاهما نصائح قيّمة للمخطوطة؛ وغارنر الذي لم يطالب بعد بالقرض بدون فائدة، وسيلما التي قرأت الكتاب أربع مرات، وسوزان وإمروي لكياستهما وقوتهما، وجوي الذي كان يجرني جراً عن الكمبيوتر لكي نلعب الكرة، وأبيغيل وإليجا لكل يوم.



بوزنان، بولندا
توماس و باشا سادوفسكي
مجتمعات للمشردين
ذاتية
ستريزاو، بولندا
جادفيغا لوباتا
تشجيع الزراعة العضوية على نطاق ضيق
وارسو، بولندا
فوجيتش أونسزكيفيتش
تبادل قروي — حضري ذات منفعة متبادلة
بيلسكو فيالا، بولندا
جيسيك وزيك
الحفاظ على نهر فيستولا
بودابست، هنغاريا
إرزبت زكرز
العيش بمساعدة للأشخاص المعاقين
بودابست، هنغاريا
إيمر فيرمان
حماية حقوق الانسان للغجر
دكا، بنغلاديش
إبراهيم صبحان
إعادة هيكلة المدارس القائمة في القرى
دكا، بنغلاديش
فضل عبيد
التنمية و التعليم في القرى
دكا، بنغلاديش
محمد يونس
الائتمان الميكروي للقرى الفقيرة
أحمدأباد، الهند
إيلا بهات
تنظيم النساء الموظفات ذاتياً
بومباي، الهند
جيرو بيليموريا
خدمة حماية للطفل على المستوى الوطني
بومباي، الهند
غلوريا دي سوزا
اصلاح التعليم الابتدائي
كاتماندو، نيبال
أنيل تشيتراكار
تدريب بيئي للشباب
أوريسّا، الهند
جو ماديات
التنمية القائمة على القرى
تريفاندرم، الهند
ناليني ناياك
حماية سبل العيش لصيادي السمك
مادراس، الهند
ثارا سرينيفاسان
رعاية المصابين في الشيزوفرينيا في العائلة
ماميلودي، جنوب إفريقيا
فيرونيكا كوزا
الرعاية المنزلية للمصابين بمرض الإيدز
دلهي، الهند
رافي آغاروال
إدارة النفايات السامة
دلهي، الهند
جاويد عبيدي
حقوق المعاقين
جوهانسبيرغ، جنوب إفريقيا
بيولا ثومبادو
التشجيع على القراءة وتعزيز الوصول إلى الكتب



نيويورك، ولاية نيويورك،
الولايات المتحدة
سيث بيركلي
تطوير لقاح لمرض الإيدز
نيويورك، ولاية نيويورك،
الولايات المتحدة
جيمس بي. غرانت
ثورة بقاء الطفل
بوسطن، ولاية ماساشوستس،
الولايات المتحدة
إليسون بيرس
سلامة المرضى أثناء عملية
التخدير
أوكلاند، ولاية كاليفورنيا،
الولايات المتحدة الأميركية
بول رايس
فير تريد
تسويق البن
واشنطن العاصمة، الولايات المتحدة
جي بي شرام
الوصول إلى الجامعات من قِبل
الطلاب من ذوي الدخل المتدني
ارلينغتون، ولاية فيرجينيا، الولايات
المتحدة الأميركية
بيل درايتون
زمالة عالمية لرياديي الأعمال الاجتماعية
أوغادوغو، بوركينا فاسو
هاليدو أويدراغو
مراقبة حقوق الانسان في القاعدة
الشعبية
فالينتيه، البرازيل
إسماعيل فيريرا
وصول إلى الأسواق من قِبل
صغار مزارعي السيزال
دوالا، الكاميرون
جيزيليه يتامبن
الوصول إلى السوق من قِبل
صاحبات الأعمال
ساو باولو، البرازيل
ماريلينا لازاريني
حماية المستهلك
سلفادور، البرازيل
هارلي هنريكيز دو
ناشيمينتو
معالجة الإيدز والوقاية منه
بورتو أليجريه، البرازيل
فابيو رورا
كهربة الريف بتكلفة
منخفضة
ريو دي جانيرو، البرازيل
فيرا كورديرو
الرعاية الصحية بعد العلاج
في المستشفيات
ريو دي جانيرو، البرازيل
رودريغو بادجيو
الوصول إلى التكنولوجيا من
قِبل الأحياء الفقيرة
0 1000 2000 Miles
0 1000 2000 Kilometers

كيف تغيّر العالم

إن الرحمة تتطلب ما هو أكثر من قذف قطعة نقود لمتسول، إنها تنطوي على إدراك أن صرحاً ينتِج متسولين هو بحاجة إلى إعادة هيكلة.

- مارتن لوثر كنغ الابن

لو أننا قمنا جميعاً بعمل الأشياء التي نحن قادرين على فعلها، لأذهلنا أنفسنا تماماً.

- توماس إديسون

.1

أناس يعملون بلا هوادة

يتناول هذا الكتاب أناساً يقومون بحل مشاكل اجتماعية على نطاق واسع، ومعظم شخصياته غير مشهورين. إنهم ليسوا سياسيين أو أصحاب مصانع، فبعضهم أطباء أو محامون أو مهندسون، وآخرون مستشارون إداريون ومرشدون اجتماعيون ومعلمون وصحفيون. وآخرون بدأوا كأبوين. إنهم من أماكن متناثرة «من كل أصقاع الأرض – بنغلاديش والبرازيل وهنغاريا والهند وبولندا وجنوب إفريقيا والولايات المتحدة الأميركية؛ وما يجمعهم هو دورهم كمبتكرين اجتماعيين، أو ريادي أعمال اجتماعية. إن لديهم أفكاراً فعالة لتحسين حياة الناس، وقد وضعوها موضع التنفيذ في جميع أنحاء مدن وبلدان وأحياناً في جميع أنحاء العالم.

والغرض من هذا الكتاب ليس تمجيد بضعة من الرجال والنساء، ولكن للفت الانتباه إلى الدور الذي يقوم به نوع معين من الفاعلين الذين يقومون بدفع التغيير الاجتماعي. ويكون لريادي الأعمال الاجتماعية أثر عميق على المجتمع، ومع ذلك تبقى وظيفتهم غير مدركة ولا تقدر حق قدرها. وعلى الرغم من أنهم كانوا دائماً موجودين، فإن وجودهم آخذ في الازدياد اليوم لأسباب متنوعة.

وقد اكتسبت التسمية «ريادي أعمال اجتماعية» شعبية في السنوات الأخيرة.[1] وتقدم الجامعات الأميركية البارزة مساقات في ريادة الأعمال الاجتماعية. ويقوم

الصحفيون والقائمون بالأعمال الخيرية والعاملون في مجال التنمية بذكر المصطلح بشكل متكرر. من ناحية أخرى، يتم تركيز معظم الاهتمام على الطرق التي يمكن بها تطبيق مهارات إدارة الأعمال لتحقيق أهداف اجتماعية – على سبيل المثال، كيف يمكن للمشاريع غير الربحية أن تعمل من أجل تحقيق ربح وتوليد إيرادات. وفي حين أن هذا توجه هام، فإن هذا الكتاب ينظر إلى رياديي الأعمال الاجتماعية بطريقة مختلفة: إنه يراهم كقوى تحويلية: أشخاص ذوو أفكار جديدة لمعالجة مشاكل كبرى يعملون بمثابرة من أجل تحقيق رؤاهم. أشخاص، ببساطة، لن يقبلوا كلمة «لا» كردّ، ولن يستسلموا إلى أن يكونوا قد نشروا أفكارهم إلى أقصى مدى ممكن.

ووفقاً لخبير الإدارة بيتر إف. دروكر فإن مصطلح «ريادي أعمال» «entrepreneur» (من الفرنسية، ويعني «الشخص الذي يباشر») قد تم تقديمه قبل قرنين من قِبل الاقتصادي الفرنسي جان بابتيست ساي من أجل توصيف فاعل اقتصادي خاص – ليس شخصاً ما يفتح ببساطة عملاً تجارياً، ولكنه شخص يقوم بتحويل موارد اقتصادية من مجالٍ إنتاجيته قليلة إلى مجال يتسم بإنتاجية مرتفعة وبمردود أعظم.[2] وقد قام جوزيف إيه. شومبيتر، وهو خبير نمو اقتصادي في القرن العشرين، بوصف ريادي الأعمال على أنه مصدر «التدمير الخلّاق» الضروري لإحداث تقدم اقتصادي كبير.[3]

أنظر في مثالين شهيرين: هنري فورد وستيف جوبز. فمن المعروف جيداً أن فورد وجوبز، من خلال إعادة تصور السيارات والكمبيوترات بوصفها سلعاً تنتَج بالجملة، قد «دمرا» النمطين في قطاعيهما، ممهدين الطريق لقفزات في الإنتاجية ومحدثين موجات من التغيير. ويبين هذا الكتاب أن رياديي الأعمال الاجتماعية يلعبون دوراً مماثلاً في التعليم والرعاية الصحية وحماية البيئة والإعاقة، وفي حقول أخرى كثيرة. ويقول دروكر «يقوم ريادي الأعمال الاجتماعية بتغيير قدرة المجتمع على الأداء».[4]

معتمداً على أمثلة من دول عديدة، يوضّح هذا الكتاب الطريقة التي يقوم فيها ريادي الأعمال الاجتماعية بدفع التغيير المنهجي قدُماً: كيف يغيرون الأنماط السلوكية

والتصورات. إن جميع الشخصيات في هذا الكتاب يمتلكون أفكاراً فعالة لمواجهة المشاكل، وهم لا يرغبون في، أو لا يستطيعون، الاستراحة إلى أن يكونوا قد نشروا أفكارهم في كافة أرجاء المجتمع. وأثناء ذلك يبحث الكتاب الكيفية التي يجعلون فيها التغيير يحدث فعلاً – وذلك بتحليل الإستراتيجيات وسمات المنظمات والصفات الشخصية التي تفسر نجاح ريادي الأعمال الاجتماعية.

وقد اخترت اتخاذ تركيز عالمي، وذلك لأن ريادة الأعمال الاجتماعية هي ظاهرة عالمية، وحلالي المشاكل الأكثر إبداعاً ليسوا متمركزين في الولايات المتحدة وكندا. ويواجه الناس في شتى أنحاء العالم مشاكل مماثلة: أنظمة تعليمية وصحية غير ملائمة، ومخاطر بيئية، وتراجعاً في الثقة بالمؤسسات السياسية، وفقراً مستشرياً، ومعدلات جريمة مرتفعة، وهلم جراً. ولكن في البلدان الأشد فقراً، يتعين على ريادي الأعمال الاجتماعية أن يصلوا إلى أعداد أكبر بكثير من الناس باستخدام مقدار أقل بكثير من المال، لذلك يكونون مضطرين للوصول إلى حلول مبتكرة بشكل خاص لتقديم الحلول على نطاق واسع. وستكون رؤاهم مفيدة لجميع أولئك الذين يسعون لترك بصمة إيجابية في العالم، سواء كان ذلك في الولايات المتحدة الأميركية وكندا أو في بلدان أخرى.

تستهدف القصص والتحليلات نطاقاً واسعاً من القراء. وهنا، سوف يجد أي شخص، حلِم في أي وقت مضى بحل مشكلة أو إحداث تغيير إيجابي في محيطه، قصصاً مشجعة ومثقفة. إضافة إلى ذلك، سيرى أصحاب الأعمال ومدراء الأعمال غير الربحية كيف يقوم رياديو الأعمال الاجتماعية بخدمة «أسواق» كبيرة بموارد محدودة. وستجد المؤسسات المانحة والقائمون على الأعمال الخيرية أفكاراً تفيدهم في تقديم هباتهم. وسوف يكتشف صناع السياسة نماذج حل مشاكل مع إمكانية التوسع فيها على النطاق القومي. وسيكتشف الصحفيون حقلاً واسعاً من النشاط البشري لا تتم تغطيته. وسيكتشف طلاب الجامعات والمهنيون مسارات مهنية أو فرصاً لحياة مهنية أخرى. وسيجد أساتذة الجامعات أمثلة يمكنها أن تشكل دراسة حالة مفيدة لمجموعة واسعة من المساقات. وسيكتشف المعلمون والآباء قصصاً يمكنها أن تُلهم اليافعين.

وعلى الرغم من أن هذا الكتاب يبحث في تغييرات عامة في كافة أنحاء العالم، إلا أنه يقدم روايات مفصلة للكيفية التي حدثت فيها تلك التغييرات فعلياً. وهو، بشكل قاطع، كتاب عن أشخاص حقيقيين يقومون بعمل أشياء حقيقية بصورة حسنة. والأهم من ذلك، يبين هذا الكتاب أن الأمر يتطلب أشخاصاً مبدعين لديهم تصميم لا يلين وإرادة لا تُقهر لدفع الابتكار الذي يحتاجه المجتمع لمعالجة مشاكله الأكثر صعوبة. وهو يبين أن التغيير الاجتماعي الهام غالباً ما يبدأ من ريادي اجتماعي مبدع منفرد: شخص تستحوذ عليه فكرة، يرى مشكلة ويتصور حلاً جديداً، وهو الذي يأخذ بزمام المبادرة للعمل على تلك الرؤية، والذي يجمع موارد وينشئ منظمات لحماية وتسويق تلك الرؤية، والذي يوفر الطاقة والتركيز الدائم للتغلب على المقاومة التي لا مفر منها. والذي يقوم، عقداً بعد عقد، بتحسين وتعزيز وتوسعة رؤيته إلى أن يصبح ما كان يوماً ما مجرد فكرة هامشية، معياراً جديداً.

وتترتب على هذه الملاحظة العديد من الأفكار الضمنية، ولكنها تُختزل في نقطة واحدة بسيطة. أحد الأمور الأكثر أهمية التي يمكن القيام بها من أجل تحسين حال العالم هو بناء إطار من الدعم الاجتماعي الاقتصادي لمضاعفة أعداد وفعالية ريادي الاعمال الاجتماعية في العالم.

ظهور قطاع المواطن العالمي

لقد تواجد رياديو الأعمال الاجتماعية في جميع العصور. ومن الممكن اعتبار القديس فرانسيس الأسيزي، مؤسس الرهبنة الفرنسيسكانية، على أنه ريادي اجتماعي؛ حيث أنه قام بإنشاء منظمات عديدة أحدثت تغييرات نمطية في حقله.[5] والأمر المختلف في أيامنا هذه هو أن ريادة الأعمال الاجتماعية أصبحت مهنة وحقلاً يشكل اتجاهاً سائداً للبحث، ليس فقط في الولايات المتحدة الأميركية وكندا وأوروبا، وإنما، بشكل متزايد، في آسيا وإفريقيا وأميركا اللاتينية. ومن الممكن رؤية الزيادة في ريادة الاعمال الاجتماعية على أنها الرائدة في النمو الملحوظ الذي حدث في كافة أرجاء العالم في العقود الثلاثة الأخيرة: ظهور الملايين من المنظمات المدنية الجديدة.

وقد علق بيتر جولدمارك، الذي كان رئيساً لمؤسسة روكفيلر في الفترة من 1988 وحتى 1997، قائلاً لي: «لا بد أن تصدمك حقيقة أنه كان هناك عدد قليل جداً من المنظمات غير الحكومية المنخرطة في تقديم الأعمال التنموية والاجتماعية قبل ربع قرن من الزمان، وأن هناك الملايين منها الآن في كافة أنحاء العالم.» وأضاف قائلاً: «لا يمكن لأحد أن يجعل ذلك يحدث في نفس الوقت. لماذا نمَت؟ لقد نمَت لأن البذرة كانت موجودة ولأن التربة كانت ملائمة. إن هناك أناساً يسعون بلا هوادة لمعالجة المشاكل التي لم تنجح المؤسسات القائمة في التغلب عليها. لقد تخلصوا من الأشكال القديمة، وكان لديهم الدافع لابتكار أشكال جديدة من المنظمات، ووجدوا حرية أكبر وفعالية أكبر ومشاركة أكثر إنتاجية. وتلك هي عوامل حيوية.»

على سبيل المثال، كان في إندونيسيا قبل عشرين عاماً منظمة بيئية مستقلة واحدة فقط. ويوجد فيها الآن 2,000 منظمة.[6] وتتم معالجة معظم القضايا التنموية في بنغلاديش من قِبل 20,000 منظمة غير حكومية تم تأسيسها جميعها تقريباً في السنوات الخمس والعشرين الماضية. وفي الهند هناك أكثر من مليون منظمة مواطن. وفي سلوفاكيا، وهي بلد صغير جداً، هناك أكثر من 12,000 منظمة. وفي الفترة ما بين العامين 1988 و1995 قامت 100,000 جماعات مواطن بافتتاح متاجر لها في الدول الشيوعية السابقة في وسط أوروبا. وخلال تسعينيات القرن العشرين، تم في فرنسا تأسيس 70,000 مجموعة مدنية في المعدل سنوياً، بزيادة أربعة أضعاف عن الرقم في ستينيات القرن العشرين. وفي كندا، ازداد عدد جماعات المواطن المسجلة بنسبة تزيد عن 50٪ في الفترة ما بين العامين 1987 و2002 ليصل عددها إلى ما يقارب 200,000. وقد قفز عدد منظمات المواطن المسجلة في البرازيل في تسعينيات القرن العشرين من 250,000 إلى 400,000، بزيادة بلغت 60٪. وقد ارتفع عدد مجموعات الخدمة العامة المسجلة لدى دائرة الإيرادات الداخلية في الولايات المتحدة الأميركية أثناء الفترة ما بين العامين 1989 و 1998، من 464,000 إلى 734,000، أيضاً بزيادة بلغت 60٪.[7] وتشير بعض التقديرات إلى أن هناك مليون جماعة مواطن في البرازيل ومليوني جماعة في الولايات

المتحدة الأميركية.[8] ونظراً للتاريخ الطويل من نشاط المواطن في الولايات المتحدة الأميركية، فمن المفاجئ أن تكون 70٪ من المجموعات المسجله يبلغ عمرها أقل من ثلاثين عاماً.[9] وأخيراً خلال تسعينيات القرن العشرين ازداد عدد منظمات المواطن الدولية المسجلة من 6,000 إلى 26,000.[10]

تاريخياً، كانت هذه المنظمات تصنَّف بصيغة النفي - بوصفها منظمات غير ربحية أو منظمات غير حكومية. وينظر إليها اليوم على أنها تشكل «قطاعاً» جديداً يطلق عليه أسماء متنوعة، «القطاع المستقل» أو «القطاع الثالث» أو الاسم المفضل في هذا الكتاب «قطاع المواطن.» وقد أنشأت المئات من الجامعات في الولايات المتحدة الأميركية، بما فيها هارفارد وستانفورد وييل وديوك وجونز هوبكنز، مساقات ومراكز جامعية لدراسة هذا القطاع. وفي مدينة نيويورك، خلال تسعينيات القرن العشرين، بينما كانت نسبة النمو الإجمالية للوظائف هي 4٪، بلغت نسبة النمو في وظائف قطاع المواطن 25٪.[11] وبشكل مشابه، وجدت دراسة قامت بإجرائها جامعة جونز هوبكنز أن التوظيف في هذا القطاع نما في الفترة بين العامين 1990 و 1995 بسرعة أكبر بمرتين ونصف من الاقتصاد الإجمالي.[12] وقد أطلق بيتر دروكر على هذا القطاع اسم القطاع الأكثر نمواً في أميركا.

وعلى الرغم من أن مثل هذه المنظمات بعيدة كل البعد عن كونها جديدة، فإن هذه التعبئة للمواطنين في كافة أنحاء العالم تعتبر جديدة من نواحٍ عديدة:[13]

1. أنها تحدث على نطاق لم يسبق له مثيل.
2. المنظمات مبعثرة عالمياً ومتنوعة أكثر مما كانت عليه في الماضي.
3. نجد، على نحو متزايد، أن المنظمات تتجاوز الحلول لسد الفجوات إلى نهج أكثر شمولية لمواجهة المشاكل - مقدمة وصفات أفضل وليس فقط المزيد من الطهي.
4. منظمات المواطن تتعرض منظمات المواطن لعرقلة أقل من قِبل الكنيسة والحكومة، وفي الواقع أنها تمارس ضغوطاً كبيرة على الحكومات (كما شوهد في الحملة الدولية لحظر الألغام الأرضية وإيجاد محكمة جنائية دولية).

5. تعمل على إقامة شراكات مع الأعمال التجارية والمؤسسات الأكاديمية والحكومات – وتقوم بإيجاد أسواق جديدة وأعمال هجينة ذات تأثير اجتماعي، وتحشد خبرة كبيرة في حل المشاكل، وتقوم بتغيير الطريقة التي تعمل بها الحكومات.[14]
6. بسبب التنافس الطبيعي على المراكز الذي ينتج عندما يتمتع قطاع، كان مقيداً سابقاً، بشكل مفاجئ «بدخول مفتوح»، ويحتشد لاعبون جدد داخل الميدان، فإن قطاع المواطن يشهد التأثيرات النافعة لريادة الأعمال، وزيادة المنافسة والتعاون، واهتماماً مرتفعاً بالأداء.[15]

وهناك، بطبيعة الحال، منظمات غير كفوءة ومُسرِفة وفاسدة في قطاع المواطن. إلا أنه نظراً للفورة المفاجئة في النشاط، تتعرض منظمات المواطن بشكل متزايد للضغوط من أجل إثبات فاعليتها. ونظراً لأنها تواجه موجة من ريادي الأعمال الاجتماعية الذين ينشئون منظمات لديها استراتيجية وتتحرك بسرعة، لم يعد الأشخاص، الذين يقومون بإدارة مؤسسات تتصف بالبلادة والأساليب التي عفا عليها الزمن، يجدون أن موقف «العمل كالمعتاد» هو موقف آمن. وفي الواقع أنه يصبح أكثر خطورة يوماً بعد يوم أن يُعمَد إلى السكون أو أن يُعتمَد على السمعة. وقد كان قدوم ريادة الأعمال والمنافسة بمثابة تغيير مبكر، ولكنه أساسي، في ديناميكيات قطاع المواطن، تغيير برهن التاريخ أنه يحث على الابتكار.[16] ويتم استكشاف هذا التطور في خاتمة الكتاب.

وقد بقيت تغطية هذه التغييرات أقل مما يجب على الرغم من حجمها. فعلى سبيل المثال، سمع كل شخص، تقريباً، في الولايات المتحدة وكندا عن الزيادة الكبيرة المفاجئة في الدوت كومز – وهي ظاهرة أقل بكثير – ولكن ما زال هناك الملايين من الناس الذين لم يسمعوا عن القصة الكبرى: الزيادة الكبيرة الفجائية في الدوت أورغز. إنها قصة تمتلك تأثيرات بعيدة المدى: من خلال شحذ دور الحكومات وتحويل الممارسات والمواقف في عالم الأعمال وإيجاد فرص وفيرة للأشخاص لاستخدام مواهبهم في طرق جديدة وإيجابية، يعمل قطاع المواطن على إعادة تنظيم الطريقة التي يتم فيها إنجاز العمل المجتمعي.

ما الذي يدفع هذه التغييرات؟

إن التفسير الأبسط لهذه التغييرات هو أن الحواجز التي كانت في السابق تعيقهم قد اختفت بسرعة مذهلة. لقد كان الجنرالات في جنوب أوروبا وأميركا اللاتينية وإفريقيا غير متساهلين مع المواطنين الذين يشاركون في إصلاحات اجتماعية جدية. وكان الشيوعيون كذلك، أيضاً، في وسط أوروبا وروسيا، ونظام الفصل العنصري في إفريقيا، ونواب الملك في الهند أيام الاستعمار. وفي معظم هذه الأماكن جاءت حكومات ديمقراطية حقيقية - أو على الأقل اسمية - خلفاً للحكومات الدكتاتورية.

إن المواطنين الذين يريدون إنشاء منظمات يحتاجون إلى ما هو أكثر من الحرية. إنهم بحاجة إلى المال. ويجب أن تكون هناك ثروة فائضة في الاقتصاد لتمويل جهودهم. وأثناء القرن العشرين نما نصيب الفرد من الدخل في اقتصاديات السوق الحر بما لا يقل عن 700٪.[17] وقد كان الازدهار الاقتصادي قوياً بشكل خاص في ستينيات وسبعينيات القرن العشرين، حيث كان الاقتصاد ينمو بمعدل 5٪ في السنة، وشهدت جميع المناطق مكاسب اقتصادية.[18] وعلى الرغم من أن مكاسب الازدهار الاقتصادي كانت بعيدة عن كونها موزعة بالتساوي، إلا أن المكاسب في الثروات - من خلال الضرائب الحكومية أو المؤسسات الخيرية - جعلت من الممكن بالنسبة لأعداد كبيرة من الناس أن يكسبوا معيشتهم من خلال قطاع المواطن. (وتستكشف الكثير من منظمات المواطن في هذه الأيام سبلاً لتوليد ثرواتها الخاصة من خلال مشاريع تُكسِبها دخلاً.)[19]

وقد كان الازدهار الاقتصادي في النصف الثاني من القرن العشرين سبباً ونتيجة، على حد سواء، للاختراقات العلمية التي أعادت تعريف حياة البشر. والتغيير الأكبر هو ببساطة أن الناس يعيشون لفترة أطول ولديهم حرية أكبر للتفكير في أشياء أخرى غير البقاء على قيد الحياة. وقد ازداد متوسط العمر منذ العقد الأول من القرن العشرين بمعدل ثلاثين عاماً في الدول الصناعية وبما يقارب الأربعين عاماً في الدول الفقيرة. وهي زيادة في متوسط الأعمار لم يسبق لها مثيل في التاريخ.[20] وخلال سبعينيات القرن العشرين

امتدت أنظمة التعليم الأساسي لتشمل مئات الملايين من الناس في البلدان النامية. وفي الفترة ما بين العامين 1970 و1985، ازدادت نسبة الملمين بالقراءة والكتابة في العالم النامي من 43٪ إلى 60٪.[21] وقد أدى نمو الطبقة الوسطى في كثير من البلدان، إلى جانب ازدياد إمكانية الحصول على تعليم عالٍ – في سبعينيات القرن العشرين فقط ازداد عدد الجامعات في العالم إلى أكثر من الضعف – إلى ارتفاع أعداد الناس الذين يمتلكون المعرفة والوسائل المالية لمعالجة المشاكل الاجتماعية بكفاءة.[22]

إضافة إلى ذلك، أنشأت الحركة النسائية، خلال العقود الثلاثة الماضية، موطئ قدم في أنحاء كثيرة من العالم، ما أدى إلى إضعاف القيود الاجتماعية التي حدَّت من نطاق عمل المرأة وتعبيرها عن الذات.[23] وقد أدى انهيار الحواجز العرقية إلى توفير فرص لكثير من الجماعات، مثل السود في الولايات المتحدة الأميركية والبرازيل وجنوب إفريقيا، وللمنبوذين في الهند. وقد أصبحت أجيال ما بعد الاستعمار وما بعد الدكتاتورية، في آسيا وإفريقيا وأميركا اللاتينية، أكثر ثقة في نفسها بإصرارها على حقوقها الديمقراطية. كما أن التكنولوجيا، بطبيعة الحال، تسمح للناس والنقود والمعلومات في الانتقال بسرعة وبتكلفة زهيدة إلى أي مكان في العالم.

وباختصار، أصبحت هناك اليوم أعداد أكبر من الناس تمتلك الحرية والوقت والثروة والصحة والشهرة وإمكانية التحرك الاجتماعي والثقة لمعالجة المشاكل الاجتماعية بطرق جريئة جديدة.

ازداد العرض، وكذلك الطلب.

هناك تفسير مقنع بالدرجة ذاتها لظهور قطاع المواطن، وهو أن الناس يدركون أن هناك حاجة ملحة للتغيير. وقد قدمت ثورة الاتصالات إلى الملايين من الناس إدراكاً أوسع وأكثر تفصيلاً، على حد سواء، عن العالَم. وبسبب التكنولوجيا، يتمتع المواطن العادي بوصول إلى المعلومات كان في السابق متاحاً فقط للنخبة ولحكومات الدول. وإحدى النتائج المترتبة على هذا التغيير هي أنه أصبح لدى المواطنين وعي شديد بشأن

التدمير البيئي والفقر المستشري والكوارث الصحية وانتهاكات حقوق الإنسان وأنظمة التعليم الفاشلة وزيادة حدة العنف.[24] وهناك نتيجة أخرى هي أن الناس أصبحوا يمتلكون وسائل اتصال فعالة لتنسيق جهودهم في مواجهة تلك المشاكل.

وقد شكلت المخاطر البيئية باعثاً قوياً للعمل، ففي تسعينيات القرن العشرين كانت هناك 100,000 منظمة مستقلة لحماية البيئة في العالم، وقد تأسس معظمها في ثمانينيات القرن العشرين.[25] ويكتب بول هوكين وأموري لوفينز وإل. هنتر لوفينز في كتابهم الرأسمالية الطبيعية (Natural Capitalism)، «فقد العالم في نصف القرن الماضي ربع التربة السطحية وثلث غطائه من الغابات، وبالمعدلات الحالية من التدمير، سوف نفقد خلال حياتنا 70 بالمائة من الشعب المرجانية في العالم، وهي تؤوي 25 بالمائة من الحياة البحرية. وفي العقود الثلاثة الماضية، تم استهلاك ثلث موارد الكوكب، 'ثروته الطبيعية'.»[26]

ووفقاً لتقرير صدر عن مجلس المخابرات القومي الأميركي، سوف يشهد العالم، خلال السنوات الاثنتي عشرة القادمة، تآكلاً كبيراً في الأراضي الصالحة للزراعة وزيادة كبيرة في انبعاثات غازات الاحتباس الحراري ونضوب الغابات الاستوائية والموائل الغنية لأنواع أخرى، ما سيؤدي إلى تفاقم «الخسائر الكبيرة التاريخية للأنواع البيولوجية التي تحدث الآن.» وسيعيش ما يزيد عن 3 مليارات من البشر في بلدان «تعاني من شح في المياه.» إضافة إلى ذلك، سيصاب ما يتراوح بين 50 و75 مليون شخص بفيروس العوز المناعي البشري/ مرض الإيدز بحلول العام 2010 في خمسة بلدان فقط: نيجيريا وإثيوبيا وروسيا والهند والصين.[27]

وهناك تغيير آخر كبير يتمثل في أن تكنولوجيا الاتصالات جعلت عدم المساواة على مستوى العالم مرئية وملموسة أكثر من أي وقت مضى. إن التأمل في حقيقة أن نصف الناس الأفقر في العالم يتلقون فقط 5 بالمائة من إجمالي دخله[28] هو أمر عادي. ولكن ما الذي يحدث عندما يقوم أولئك الناس بمشاهدة الفائزين اقتصادياً على شاشة التلفاز

يومياً؟ لم يعد الخمسون بالمائة في الأسفل يقبعون في عجز وعزلة. إنهم يصبحون أكثر تحضراً وأكثر تنظيماً وهم آخذون في اكتشاف قوة التكنولوجيا.

في الوقت الذي تصاعدت فيه المخاوف بشأن المشاكل العالمية، ازدادت أيضاً القناعة بأن الحكومات تفشل في إيجاد حل لها. وقد خرجت الديمقراطية منتصرة في كافة أنحاء العالم خلال العقدين الماضيين، ولكن نسبة الناخبين انخفضت في كل مكان، تقريباً، بما في ذلك الولايات المتحدة الأميركية، حيث اقتربت من أدنى مستويات لها في التاريخ.[29] لقد أدت عقود من السياسات التنموية الفاشلة والحروب المخيبة للآمال على الفقر والمخدرات والجريمة، إلى استنتاج أنه في حين يجب إلقاء مسؤولية ترجمة رغبات المواطنين إلى سياسات عامة على كاهل الحكومات، فهي ليست بالضرورة الوسائل الأكثر فعالية، وبالتأكيد ليست الوسائل الوحيدة المشروعة، للتقديم الفعلي للسلع الاجتماعية، وهي أقل قدرة على الابتكار من منظمات المواطن الريادية.

إضافة إلى ذلك، تبدو الحكومات عاجزة أمام نفوذ الشركات المركزة. (حيث تسيطر 300 شركة متعددة الجنسيات على 25 بالمئة من الأصول في العالم.)[30] وقد فشلت الحكومات، في أغلب الأحيان، في اتخاذ إجراءات جادّة لحماية البيئة وضمان ظروف عمل لائقة، وفي الآونة الأخيرة، ضمان نزاهة المؤسسات المالية.[31] وتشير نورينا هيرتز، المديرة المشاركة لمركز الأعمال الدولية في جامعة كامبريدج، في كتابها الاستيلاء بصمت (The Silent Takeover): «في عالم القرن الواحد والعشرين، المتسم بالرأسمالية العالمية ... تتنافس الأمم في اجتذاب تدفقات الاستثمار وفرص العمل والنمو التي تستطيع الشركات أن توفرها، ويحتاج السياسيون إلى الأموال، أكثر من أي وقت مضى، من أجل التفوق على منافسيهم في كسب جمهور الناخبين. ونتيجة لذلك بدأت الشركات فعلياً في تحديد ما لا يجوز للسياسيين القيام به في جميع أنحاء العالم.»[32]

وعندما تكون المصالح قصيرة الأجل للنخبة التي تصنع القرار سيئة بالنسبة لمصالح المجتمع طويلة الأجل، تكون هناك مشكلة. ومن السهولة بمكان أن يشعر المرء

برهبة عند التأمل في هذه المشكلة. من ناحية أخرى، فإن قطاع المواطن هو الذي يوفر في هذه الأيام القيادة والطاقة والإبداع للمساعدة في تصحيح المشكلة. وكتبت جيسيكا تي. ماثيوس، وهي رئيسة مؤسسة منح كارنيجي للسلام الدولي، في مجلة فورين آفّيرز (*Foreign Affairs*) «في زمن تتسارع فيه التغييرات، تكون المنظمات غير الحكومية أسرع من الحكومات في الاستجابة للمتطلبات والفرص المستجدة، وهي أفضل من الحكومات في التعامل مع المشاكل التي تنمو ببطء وتؤثر في المجتمع من خلال تأثيرها التراكمي على الأفراد.»[33]

ويقدم رياديو الأعمال الاجتماعية، في جميع أنحاء العالم، نهجاً جديدة لمكافحة العلل الاجتماعية، ونماذج جديدة لإيجاد الثروة وتعزيز الرفاه الاجتماعي وإعادة البيئة إلى وضعها السابق. ويقوم قطاع المواطن بشكل واضح بقيادة الضغط لإصلاح السوق الحر والأنظمة السياسية. إن الحركة التي يطلق عليها، بشكل خاطئ، لقب «المناهضة للعولمة»، هي في الحقيقة ليست حركة ضد العولمة، ولكنها، في الواقع، استراتيجية وضعت من قِبل المواطنين لاسترداد بعض النفوذ الذي تنازلت عنه حكوماتهم للشركات.

وفي الوقت الحاضر، قد يكون إقبال المواطنين على التصويت أقل بسبب كونهم غير متحمسين تجاه القادة السياسيين، ولكنهم يقومون بتلبية احتياجات كثيرة بطرق مباشرة. واليوم، يختار الأفراد الذين يسعون للقيام بعمل مجدٍ في كثير من الأحيان لأن ينشِئوا، أو ينضموا أو يدعموا، منظمات تتصف بكونها أكثر ابتكاراً وأكثر استجابة وأكثر تفوقاً، من الناحية التشغيلية، على البُنى الاجتماعية التقليدية.

وهناك جانب شخصي لهذه القصة. يشاطر هؤلاء الأشخاص رغبات الناس في كل مكان: لاستخدام مواهبهم بطرق تجلب الأمن والتقدير وذات مغزى – وأن يستمتعوا. والذي تغير في السنوات الأخيرة هو أن قطاع المواطن يقدم سبيلاً عريضاً لتلبية هذه الاحتياجات: للتوفيق بين ما يهمك وما أنت جيد بعمله وما تستمتع به – في كل يوم – وأن يكون له تأثير حقيقي.

وبطبيعة الحال، ليس كل فرد هو ريادي أعمال اجتماعية، أو يريد أن يكون كذلك. تماماً كما أن ليس كل شخص يريد أن يؤسس عملاً تجارياً. ولكن كل شخص تقريباً لديه الآن الخيار في المشاركة في هذا القطاع الجديد. ونظراً لأنه ينمو بسرعة كبيرة وفي اتجاهات متعددة جداً، فإن أبواب الفرص مفتوحة على مصراعيها أمام الناس من مختلف التخصصات والمهارات. ومنظمات المواطن في حاجة ماسة إلى مديرين جيدين وإلى مسوقين وخبراء ماليين وموظفي علاقات عامة ومبرمجي كمبيوتر وكتاب ومندوبي مبيعات وفنانين ومحاسبين وصانعي أفلام، وما إلى ذلك. ووفقاً للمهمة، هم أيضاً بحاجة إلى صحفيين وخبراء زراعيين وكيميائيين ومعلمين وأطباء ومحامين وعلماء أحياء ومهندسين معماريين ومؤلفي وملحني أغانٍ ومهندسين وميكانيكيين وناشرين ومخططي مدن وعلماء نفس وما شابه. وتحتاج الأعمال التجارية بشكل متزايد إلى موظفين ومدراء يقدِّرون الأبعاد الاجتماعية والبيئية لعملهم، والذين يمكنهم أن يستكشفوا الفرص للتعاون مع هذا القطاع الريادي «الآخر».

ومن المهم أن نأخذ بالاعتبار كم هي جديدة هذه التغييرات. فقبل عشرين عاماً فقط، كان قطاع المواطن يخضع لقيود مشددة في معظم أنحاء العالم. وكان رياديو الأعمال الاجتماعية يواجهون قيوداً سياسية استثنائية وكان لديهم القليل جداً من الدعائم الهيكلية أو الشبكات المحددة التي يمكنهم اللجوء إليها من أجل التمويل أو المعلومات أو التشجيع. وفي كثير من الأحيان، كانوا يواجهون معارضة شديدة حتى داخل أسرهم. وحتى في بلدان لديها تاريخ طويل من منظمات المواطن، مثل الولايات المتحدة الأميركية، وحتى عهد قريب، كان عدد قليل من الناس يتصورون أن بإمكانهم مواصلة مسيرة حياة مهنية في هذا القطاع. ومن العادي الآن لخريجي أفضل الجامعات الأميركية أن يفعلوا ذلك. وفي الواقع، أنه بالنسبة لأي شخص قال، في أي وقت مضى، «هذا لا يعمل بشكل جيد» أو «يمكننا أن نفعل أفضل من ذلك!» - ولأي شخص يجد متعة في تحدي الوضع الحالي أو في تصميم النظام أو ممارسة القليل من ريادة «التدمير الخلّاق» - هذه هي الأوقات الملائمة.

.2

من جوز البلوط الصغير

تنمو أشجار ضخمة

يبدأ كل تغيير برؤية وقرار بالشروع في العمل. وفي العام 1978 قرر رجل أميركي يدعى بيل درايتون، المدير المساعد للوكالة الأميركية لحماية البيئة، أن يؤسس منظمة لدعم رياديي الأعمال الاجتماعية البارزين في شتى أنحاء العالم. لقد كانت الفكرة تختمر في عقله منذ خمسة عشر عاماً.

وكانت فكرة درايتون تتمثل في البحث، في كافة أنحاء العالم، عن أفراد لديهم أفكار جديدة من أجل التغيير الاجتماعي، جمعوا بين قدرة ريادية ونسيج أخلاقي متين.

وكان درايتون، الذي كان في الخامسة والثلاثين من العمر عندئذ، يبحث عن أشخاص لديهم رؤية مثيرة ويمتلكون الإبداع والحنكة والعزم على تنفيذ أفكارهم على نطاق واسع، وحسب تعبيره: أشخاص من شأنهم أن يتركوا «أثراً لهم في التاريخ.» ووفقاً لتصوره لها، فإن بناء منظمة يمكنها إيجاد تلك الأزهار البرية ومساعدتها على النمو، سيكون هو النهج المتسم بأقصى «استفادة من فعالية الرافعة» ممكنة للتغيير الاجتماعي. وسيكون الشيء المنفرد الأكثر فعالية الذي يمكنه أن يقوم به من أجل تسريع التنمية والتحول نحو الديمقراطية في كافة أنحاء العالم. ومن أجل هذه الغاية بدأ درايتون رحلته

كمستكشف معاصر لرسم خريطة التضاريس الاجتماعية للعالم بحثاً عن صنّاع التغيير الأكثر موهبة فيه.

وبحلول العام 2006، كانت المؤسسة التي أنشأها – أشوكا: مبتكرون من أجل الجمهور (*Ashoka: Innovators for the Public*)– قد دعمت 1820 ريادياً اجتماعياً («زملاء أشوكا») يعملون في 68 بلداً في شتى أنحاء آسيا وإفريقيا وأميركا وأوروبا. وقد زودت زملاءها بما يقارب 65 مليون دولار أميركي، على شكل تمويل مباشر، وقامت بتحليل استراتيجياتهم، وقدمت مجموعة من الخدمات «المهنية» لمساعدتهم، وساعدتهم على الارتباط بشركات كبرى لبناء مشاريع اجتماعية – تجارية، وأضفت على جهودهم – بفضل سمعة أشوكا في الانتقائية – مصداقية كبيرة.

بدأت أشوكا على شكل شركة ذات رأس مال مغامر تسعى لتحقيق عوائد كبيرة من استثمارات متواضعة موجهة بشكل جيد. ولكن العوائد التي تسعى لتحقيقها ليست على شكل أرباح، وإنما على شكل تقدُّم في التعليم وحماية البيئة وتنمية الريف والتخفيف من حدة الفقر وحقوق الإنسان والرعاية الصحية ورعاية ذوي الاحتياجات الخاصة ورعاية الأطفال المعرضين للخطر، ومجالات أخرى.[1]

وأشوكا، مثل بيل درايتون، هي منظمة نحيلة تسدد لكمات أقوى من وزنها بكثير. وقد قام موظفوها المائة وسبعون بتجميع شبكة عالمية تشمل عشرات الآلاف من المرشحين والداعمين الذين يبحثون باستمرار في بلدانهم عن الأشخاص الذين سيحدثون تغييرات إيجابية كبرى في الأنظمة: الذين سيصبحون «مراجع في مجالاتهم» والذين سوف «يُعدّون أنماطاً أو يقومون بتغييرها» على المستويين القومي والدولي.

ويسرد هذا الكتاب وقائع جهود بعض هؤلاء الأشخاص. وهو يروي قصص أبرز رياديي الأعمال الاجتماعية في آسيا وإفريقيا وأميركا اللاتينية والولايات المتحدة الأميركية (تم تحديد معظمهم من خلال شبكة أشوكا)، إضافة إلى بعض الأشخاص الآخرين الذين ليسوا على قيد الحياة، ولكن أفكارهم ما زالت تنبض بالحياة، أمثال فلورنس نايتنجيل وجيمس بي. غرانت.

وفي الوقت الحاضر، تقوم الكثير من المنظمات بتحديد ودعم ريادي الأعمال الاجتماعية، ولكنني اخترت الاستفادة من أشوكا كوسيلة لتتبع ظهور ريادة الأعمال الاجتماعية، وذلك لأنها المنظمة الوحيدة التي تقوم برصد هذه الظاهرة بهمّة، على المستوى العالمي، منذ أكثر من خمسة وعشرين عاماً. بالإضافة إلى ذلك، لا تزال عملية البحث والاختيار الخاصة بها هي النظام الأكثر صرامة من الأنظمة التي اطلعتُ عليها لتحديد المبتكرين الذين يضعون الأنماط في مرحلة مبكرة من حياتهم المهنية. وفي قصة مع خيوط تمتد عبر أراض كثيرة، يكون بيل درايتون مثل العنكبوت في وسط الشبكة العنكبوتية. ولذلك من المناسب أن نبدأ معه.

يبدو بيل درايتون مثل شخص قد تتوقع أن تجده في المكتبة مساء يوم السبت. وهو نحيل بشكل مفرط، يرتدي بذلات بعيدة عن الموضة السائدة، ويضع نظارت سميكة ويرتدي أحذية غير رسمية من نوع والابيز. شعره مسترسل ولون بشرته شاحب قليلاً، وعادة ما تكون ربطة عنقه مائلة. إلا أن عينيه تنقلان شعوراً من الإثارة بشأن الحياة، إنه على ما يبدو افتتان لا حدود له بالعالم، ويذكّر بفضول طفل صغير. ويوازن هذه السمة وقار محافظ جداً. يتصرف درايتون بأساليب رجل نبيل من العهد الفكتوري، فهو ينحني بمقدار ثلاثة أرباع القوس عند تحية شخص ما، وتمتد يده بطريقة كبير الخدم عندما يشير إلى الطريق. ويبدو أن أسباباً دستورية تمنعه من أن يكون أول من يمر عبر مدخل ما. ويتحدث بنبرات متئدة هادئة، حيث أن والديه قد علماه أن التحدث بصوت مرتفع يشير ضمناً إلى أن ما تريد قوله ليس على درجة من الأهمية.

عند الاستماع إلى درايتون يعتريك شعور بأنك عثرت صدفة على سر سحري أو، بالاقتباس من صديقة له، مارجوري بينتون، «زهرة أوركيدا تخرج من شق في الرصيف.» لديه ثقافة رائعة وقدرة خارقة على استيعاب المعلومات. ويبدو أحياناً أنه غافل عن هذه القدرات، ويفترض عادة أن الآخرين لديهم القدر ذاته من الإلمام بأمور مثل صعود وسقوط السلالة الحاكمة في الإمبراطورية الماورية أو الديناميكيات الاجتماعية في ناجالاند أو الظروف التي أدت إلى صياغة الماغنا كارتا. إلا أنه متواضع بصدق. وعلى

الرغم من أنه من المحتمل، أثناء محادثة ما، أن يذكر فيليب الثاني المقدوني كما لو كان يتحدث عن جورج دبليو بوش، إلا أنه يفعل ذلك بدون أدنى تلميح بالتظاهر بالأهمية. والسبب هو عدم جعلك تشعر بأنك مثقف أقل مما يجب، وإنما جعلك تتحمس للتنقيب في كتب التاريخ الموجودة لديك.

وقد عمل درايتون كمحام وكمستشار إداري وكمسؤول حكومي، ولكن في ربع القرن الماضي كان اهتمامه منصباً بشكل أساسي على السفر حول العالم بحثاً عن أفراد يعملون من أجل تحقيق تغيير اجتماعي بشكل منهجي. وخلال قيامه بذلك، كانت له محادثات تفصيلية مع الآلاف من أولئك الأشخاص، وجعل تسجيل وتتبع (بواسطة دفتر ملاحظات صغير ومسجل أشرطة سمعية) الأمور التي يقومون بها وتنجح، والأمور التي لا تنجح، أمراً ذا أهمية قصوى.

ويذكر تيد مارمور، وهو صديق لدرايتون كان يدرس في كلية إدارة الأعمال في جامعة ييل، تعليقاً أدلى به أحد أساتذة درايتون قبل سنوات: «لم تر أبداً مثل هذا الرجل. يبدو وكأن ريحاً قوية يمكن أن تقذفه – إلا أنه يمتلك عزيمة جوب وذكاء شخص حائز على جائزة نوبل.» وأضاف مارمور تقييمه الخاص لدرايتون: «إن هذا الرجل النحيل والمنضبط بأناة والمرتدي طقماً أزرق اللون يمتلك نفوذاً هائلاً يرتبط به تبصُّر بالطريقة التي تعمل بها المؤسسات والتي يعمل بها العالم فعلاً.» وقد التقيت بدرايتون لأول مرة في العام 1996، بعد أشهر قليلة من نشر كتاب ألفته عن بنك غرامين في بنغلاديش.[2] ونظراً لاهتماماتي في الكتابة اقترح عليَّ صديق لي، يعمل في أشوكا، أن أجري مقابلة معه.

كان بنك غرامين رائداً في ابتكار وتعميم منهجية توسيع منح قروض، صغيرة بدون ضمانات للعاملين في أعمال حرة، إلى بعض أفقر الناس في العالم.[3] تأسس البنك في العام 1976 من قِبل أستاذ في الاقتصاد اسمه محمد يونس، وبحلول العام 2007 كان البنك قد قدم قروضاً بلغت 6.1 مليار دولار أمريكي إلى 7.1 مليون قروي بنجلاديشي، كان 97 بالمئة منهم من النساء. وبواسطة الدخل الإضافي الذي جلبه رأس المال العامل

من قروض بنك غرامين، تمكنت ملايين العائلات من تغذية أبنائها بشكل أفضل ومن تغطية منازلها بألواح من التنك (تحميهم من المطر أثناء هبوب الرياح الموسمية) وإرسال أبنائهم إلى المدراس وادخار أصول ضمان للشيخوخة.

وخلال ثمانينيات وتسعينيات القرن العشرين، بيّن يونس أن أسلوب «القروض الميكرويه» لبنك غرامين قد مكّن عائلات فقيرة من التغلب على الفقر على نطاق واسع. ولعب دوراً رائداً في دفع حركة عالمية أنتجت موجات من التغيير في حقل التنمية العالمية. وبحلول العام 2005 كان هناك ما يزيد عن 100 , 3 برنامج لتقديم قروض ميكروية (أو «تمويل ميكروي») تصل إلى 82 مليون عائلة من أفقر عائلات العالم.[4] وقد تم منح يونس وبنك غرامين معاً جائزة نوبل للسلام تقديراً لجهودهما في «إيجاد تنمية اقتصادية واجتماعية من الأسفل.»

وقد حاولتُ في كتابي أن يكون تركيزي منصباً على ثلاثة أسئلة: كيف أتى بنك غرامين إلى الوجود؟ وكيف يعمل؟ وكيف انتشرت فكرة الائتمان الميكروي في كافة أنحاء العالم؟

والذي اكتشفته هو أن يونس عمل بدون انقطاع لعقدين من الزمن من أجل تطوير نظام بنك غرامين لتقديم القروض، ومن أجل مأسسة وتسويق فكرته. وقد ساهم عدد لا يحصى من الأفراد في نجاح الائتمان الميكروي - موظفون مؤهلون ومانحون مستنيرون ومقترحون جسورون - وهناك الكثير من المنظمات الأخرى التي سعت لتطبيق الفكرة بطريقة مستقلة عن بنك غرامين. ولكن من غير المرجح أن يكون الائتمان الميكروي قد نما ليصبح حركة عالمية كبرى بدون رؤية يونس، ووجود هدف مفرد لديه استقطب قواه كلها، وبدون قدرته على الإقناع وطاقته.

وقد اختتمتُ كتابي بقول إنه إذا كانت المجتمعات تريد أن ترى المزيد من هذا النوع من الابتكار، فلا بد لها من أن توجه الدعم لرياديين من أمثال محمد يونس. وفي ذلك الوقت لم أكن أعلم أن ذلك هو ما كان يقوم به بيل درايتون منذ خمسة عشر عاماً.

قبل أن يتوظف في وكالة حماية البيئة (EPA) في العام 1977، كان درايتون قد درس في جامعة هارفارد، ودرس الاقتصاد في جامعة أكسفورد، وحصل على شهادة الدكتوراه في الحقوق من كلية الحقوق في جامعة ييل، ومن ثم عمل لمدة خمس سنوات في شركة ماكينزي للاستشارات الإدارية. وقد اختار أن يتخصص في الاقتصاد والحقوق والإدارة لأنه رأى في كل تخصص أداة رئيسية لإحداث تغيير اجتماعي.

ومن أجل إدارة أشوكا، استدعى بعض زملائه الذين اعتقد أنهم يمتلكون القيم والمهارات التي من شأنها أن تسهم في بناء وتشغيل مؤسسة قوية.

«اتصل بيل في أحد الأيام وقال، أريد أن أنشئ هذه المنظمة. هل ستكون مشاركاً؟» هذا ما تذكَّره جوليان فيليبس، وهو زميل لدرايتون في الممارسة العامة في شركة ماكينزي، والذي كان من أوائل المتطوعين لفيلق السلام في بيرو، وشغل منصب نائب مدير وزارة الصحة في عهد الحاكم جيري براون في كاليفورنيا.

ويضيف فيليبس «لقد كنت يسارياً نوعاً ما - ولكن ليس اشتراكياً - وكانت فكرة التغيير الاجتماعي تخضع بشدة لنفوذ حركة الحقوق المدنية. وعندما كنت في فيلق السلام، كنت بالكاد أعرف ما هو ريادي الأعمال، وما كنت أعرفه لم يكن شيئاً جيداً جداً.

«لقد ترددت. وقال بيل 'لن يحتاج الأمر إلى كثير من الوقت لفترة ما. أحتاج فقط إلى بعض الأسماء على ورقة التأسيس وسوف نتحدث فيما بعد عن ما قد تنطوي عليه.'»

وأدرج درايتون بعض الزملاء الآخرين الذين كان يتحاور معهم بشأن الفكرة منذ سنوات: أشوك أدفاني، زميل دراسة في أكسفورد من بومباي (تسمى الآن مومباي)، والذي أسس بيزنيس إنديا (*Business India*)، مجلة صحافة الأعمال الرائدة في الهند؛ وأنوبام بيوري، زميل دراسة آخر في أكسفورد عمل في ممارسة ماكينزي العامة على مجموعة واسعة من قضايا الصحة والتعليم والإنعاش الاجتماعي؛ وستيفين هادلي، زميل دراسة في كلية حقوق جامعة ييل، عمل في البحرية وكعضو في طاقم موظفي مجلس الأمن

القومي في عهد الرئيس فورد؛ وبيل كارتر، زميل من وكالة حماية البيئة، حصل على شهادة الدكتوراه في الدراسات الصينية وأمضى سنوات في العمل في إندونيسيا.[5]

فكر درايتون كثيراً في الاسم الذي سيطلقه على منظمته. وقال «ارتأيت أنه يجب أن لا ينتمي إلى أي قبيلة أو مجموعة، ما أدى إلى استبعاد أي اسم في أي لغة مثل اللغة الإنجليزية، كما كان لدي قناعة بأن ضيق أفق التفكير في أوروبا وأميركا كان مثل غمّامة الفرَس المؤذية. ولم يخطر ببالي أبداً أن أوجد كلمة لا معنى لها مثل إكسون أو كوداك. لذلك كان الحل في تسميتها باسم شخص.»

لقد كان لديه أربعة أبطال: توماس جيفرسون، وموهانداس غاندي، وجان مونيه، وهو مهندس الوحدة الأوروبية، والإمبراطور الهندي أشوكا، الذي وحّد معظم جنوب الهند في القرن الثالث قبل الميلاد وكان رائداً في الابتكار في مجال التنمية الاقتصادية والإنعاش الاجتماعي على حد سواء. وقد اعتبر درايتون أن أشوكا كان أحد القادة الأكثر تسامحاً والأكثر توجهاً نحو العالمية والأكثر إبداعاً في التاريخ.

وقد اختار أشوكا: مبتكرون من أجل العامة. (تعني أشوكا في اللغة السنسكريتية «غياب نشط للحزن.») وبالنسبة لشعار المنظمة فقد اختار درايتون شجرة البلوط. وشجرة البلوط ليست فقط متينة وتقاوم الجفاف وتغرز جذوراً عميقة وطويلة، ولكنها أيضاً «شجرة رائعة تنتشر،» مانحة ظلاً وفيراً، وتستخدم كثيراً كمكان للاجتماع في القرى. كما أنها ذكرت درايتون بالقول المأثور: «من جوز البلوط الصغير تنمو أشجار ضخمة.»

وقام درايتون ورفاقه برحلات استكشافية إلى الهند وإندونيسيا وفنزويلا أثناء إجازتيّ عيد الميلاد في العامين 1978 و1979، وذلك من أجل معرفة كيفية تصميم برنامج لاكتشاف ريادي الأعمال الاجتماعية في الوقت الذي كانوا فيه غير معروفين نسبياً، وتوقع الأفراد الذين من المرجح أن يحدثوا أثراً عظيماً في العقود المقبلة. (وقد ركزوا على ثلاثة بلدان لها أحجام مختلفة وثقافات غير متشابهة من أجل تجربة الفكرة في السوق.) وتساءل درايتون: «هل من الممكن أن نستنبط نظاماً باستطاعته أن يقوم

باعتمادية عالية باكتشاف الأفكار التي يمكنها أن تغيّر الأنماط قبل أن تكون قد اتضحت جدواها، واكتشاف ريادي الأعمال من الطراز الأول قبل أن يكون قد تم إثبات أي من الأمرين؟»

كان درايتون ورفاقه يقابلون ما يربو على ستين أو سبعين شخصاً خلال أسبوعين. وقال درايتون، «كنا نذهب ونلتقي أحدهم على الإفطار، وشخصين أثناء فترة الصباح، وشخصاً مع غداء متأخر، وشخصاً مع كأس من الشاي بعد الظهر، ومن ثم على العشاء. وقد كنا منهجيين بشأن ذلك. كنا نذهب ونلتقي أي شخص لديه سمعة جيدة بعمل شيء مبتكر لخير العامة. ونظل نطرح أسئلة: 'مَن مِن الذين يعملون في مجالك، كمواطن عادي، قد أحدث تغييراً كبيراً تجاوبت معه حقاً؟ كيف يعمل؟ هل هو جديد؟ أين نجد هذا الشخص؟' ومن ثم كنا نذهب ونرى ذلك الشخص ونطرح الأسئلة ذاتها ونحصل على أسماء أخرى. وكنا نحول كل اسم إلى بطاقة من قياس 3×5، وفي نهاية المطاف حددنا من يقوم بماذا في كل المجالات المختلفة.»

لقد كان هناك أمر مقلق في البداية، وهو أن منظمة متخصصة في جمع المعلومات عن مصلحين محليين من شأنها أن تثير الشبهات بتورط وكالة المخابرات المركزية الأميركية أو المخابرات السوفيتية. ولكن المؤشرات كانت مطمئِنة. وقال متذكراً، «وجدنا أن الوصول إلى الأشخاص كان غاية في السهولة، ووجدنا الكثير من الأمثلة، وابتعدنا ونحن نفكر، 'إن هؤلاء الأشخاص ذوو شأن،' ورأينا أن الوقت مناسب جداً للقيام بذلك.»

إن ريادي الأعمال الاجتماعية الذين من شأنهم أن يحدثوا الأثر الذي تسعى إليه أشوكا نادرون، لذلك كان من المنطقي أن يتم بدء البحث في البلدان الكبرى. في العام 1979، ومن بين أكثر ستة بلدان في العالم اكتظاظاً بالسكان، كانت البرازيل والصين والاتحاد السوفيتي غير متساهلة مع ريادي الأعمال الاجتماعية. (رياديو الأعمال الاجتماعية يشكلون مصدر إزعاج للطغاة.) وكانت الولايات المتحدة الأميركية مكلِفة

للغاية. وشكلت إندونيسيا أحد الاحتمالات، ولكن الحالة السياسية كانت صعبة. وترك ذلك الهند كخيار وحيد.

قام درايتون بتعيين ممثل في الهند، واستخدم لجنة من المتطوعين للإشراف على البرنامج. في البداية، قام أشوك دفاني، عضو مجلس في المنظمة، بتدبر أمر إنشاء مكتب في دلهي. ووافق المرشحون والناخبون على التبرع بوقتهم (كما لا زالوا يفعلون). وجاء التمويل من أصدقاء، على الأخص ثلاثة لديهم مؤسسات خيرية خاصة، ومن جيب درايتون. وقد بدأوا بما يقارب 50,000 دولار أميركي.

وبحلول العام 1981 كانت أشوكا قد جمعت المئات من البطاقات من قياس 3×5، وأصبحت أشوكا جاهزة لعقد أول «اجتماع لجنة اختيار» لها.



بيل درايتون يجري مقابلة مع فيفك بانديت، أحد زملاء أشوكا،
والذي خفّض بحدّة عبودية الديون في غربي الهند.

كانت أول زميلة تم اختيارها هي جلوريا دي سوزا، وهي معلمة مدرسة ابتدائية في بومباي، في الخامسة والأربعين من العمر، وقد كان حلمها تغيير التعليم في كافة أنحاء الهند. وكانت دي سوزا تعمل في التدريس منذ خمسة وعشرين عاماً. ولم يكن يؤلمها شيء أكثر من السير في رواق المدرسة وسماع الطلاب يرددون بصوت واحد أغنية «ها نحن ندور حول شجرة التوت.» وبالنسبة لها، كان هذا التعلُّم بالحفظ عن ظهر قلب – من بقايا الحقبة الاستعمارية – صوتاً يخرج من عقول تجري إماتتها.

وكانت دي سوزا قد حضرت في العام 1971 ورشة عمل حول التعليم التجريبي والبيئي فتحت عينيها على فرص تعليمية جديدة. إلا أنها عندما حاولت جعل زملائها يجربون تلك الأساليب، كانت استجابتهم فاترة. وكان يقال لها: «يبدو ذلك رائعاً، ولكنه ليس ملائماً للهند. والفلسفة جيدة، ولكنها غير عملية إطلاقاً بالنسبة لنا.»

وقررت أن تجرب الطريقة بنفسها. ووضعت الكتب المدرسية جانباً مع إشاراتها إلى طيور أبو الحناء وطيور البلوبيرد وأشجار الصفصاف، وأخذت طلابها إلى الخارج للتعلم عن الطيور والنباتات المحلية والبحث في أسئلة مثل: «لماذا تأتي الرياح الموسمية وتذهب؟» وفي الدروس بدأت تستخدم أسماء هندية مثل أرون وليلى بدلاً من روفر وكيتي. وكانت تأخذ طلابها في رحلات إلى معالم أثرية مثل بوابة الهند للتعلم عن الهندسة المعمارية والتاريخ، وعلمت مبادئ الديمقراطية من خلال الانتخابات المدرسية. وقد انتقدها المعلمون والإداريون لاستخدامها الطلاب كحقل تجارب، إلا أن الطلاب تجاوبوا بحماس.

وقد حاولت دي سوزا، على مدى السنوات الخمس التالية، مراراً وتكراراً، إقناع المدرسة اليسوعية، التي كانت تدرِّس فيها، اعتماد أساليبها، وفشلت في ذلك. وعندما التقى بها درايتون، كانت، أخيراً، قد أقنعت الطاقم التعليمي والإدارة بتجربة تلك الأساليب، وكانت منهمكة في نشر عملها إلى مدرسة ثانية. وأخبرتني دي سوزا، «استطعت أخيراً أن أبيّن للمعلمين أنه من الممكن أن يعلِّموا بهذه الطريقة دون جعلها تحتاج إلى عمل مكثف من قِبلهم. وقد اكتشفتُ أيضاً أن أفضل طريقة لبناء ثقة المعلمين هي إخبارهم بكل الأشياء الغبية التي قمتُم بها.»



جلوريا دي سوزا

إلا أن المدرسة اليسوعية الخاصة بعيدة عن الهند الحقيقية. والتحدي الحقيقي يتمثل في نقل التعليم التجريبي إلى نظام المدارس الحكومية في بومباي وخارجها. وسألها درايتون ما إذا كانت قد أخذت بالاعتبار عملها في سياق المجتمع الهندي ككل.

كانت قد فعلت ذلك.

وقالت لدرايتون، «هل تعلم أن 70 بالمئة من الأطفال في بومباي يريدون أن يهاجروا؟ هناك شيء ما خاطئ إلى حد كبير في مجتمعنا. وأنا أعتقد أنني أستطيع أن أفعل

شيئاً هاماً جداً بهذه الفكرة. فإذا كان بإمكاننا مساعدة الأطفال في أن ينموا وهم يتعلمون كيف يفكرون، بدلاً من الحفظ والتكرار، وأن يتعلموا حل المشاكل، وأن يتعلموا ليكونوا مبدعين، وأن يتعلموا ليكونوا فاعلين بدلاً من أن يكونوا مُتَلقين، فإنه يمكننا أن نوجد جيلاً سيكون مختلفاً. وستكون الهند مختلفة جداً. وتلك عبارة عن ثورة.»

ولم يكن هناك أي شيء جديد بشكل خاص بشأن التعليم البيئي من وجهة نظر درايتون. فقد كان النهج معمولاً به في الولايات المتحدة الأميركية وكندا وأوروبا. وقال، «لو تحدثتَ إلى جلوريا، وألقيتَ نظرة على التعليم البيئي، فربما تقول 'هوو- هممم.'» لم يكن اهتمامه منحصراً فقط في أساليب جلوريا في التعليم، ولكن في قدرتها على تكييفها لتلائم ظروف الهند الخاصة – ومن ثم تسويقها.

كيف خططت لإقناع المسؤولين والمعلمين والآباء والطلاب بمنهاجها وأساليبها التعليمية في ظل نظام شمولي صارم؟ وكيف عزمت على أن تجعلها جذابة وغير مهدِّدة؟ وقالت دي سوزا: «ستشكل تحدياً حتى وإن كانت نسبة المعلمين إلى الطلاب واحداً إلى عشرين، وكان المعلمون مجهزين جيداً.» كيف يمكن جعل الأساليب متاحة لمعلمين ليسوا مدربين تدريباً جيداً في مدرسة حكومية في بومباي مع وجود ستين طالباً في الغرفة الصفية يترنحون على وشك إحداث فوضى؟

ويسمي درايتون هذه الأسئلة بـ «كيف تفعل How- tos» – إنه ذلك النوع من الأسئلة التي يكرهها المنظِّرون ويعيش من أجلها الرياديون. لقد كانت جلوريا معلمة موهوبة، إلا أن النجاح في هذا المجال يتطلب فن البيع وسعة الحيلة وقدرة على التعامل مع الانتقادات ومستوى من الالتزام قريب جداً من الهاجس. هذه هي السمات التي كانت أشوكا تبحث عنها، واعتقد درايتون وزملاؤه أنهم وجدوها في جلوريا دي سوزا.

وقالت دي سوزا إنه من الضروري أن تترك عملها وأن تكرس نفسها للمهمة بدوام كامل من أجل نشر نهجها. ومنحتها أشوكا راتب معيشة لمدة أربع سنوات، استثمار إجمالي بلغ، في ذلك الوقت، 10,000 دولار أميركي تقريباً.

وفي العام التالي ، في 1982، أسست دي سوزا منظمة تدعى باريسار آشا، وهي كلمات سنسكريتية تعني «أمل للبيئة،» وبدأت في بناء فريق من أجل نشر أفكارها. واستطاعت في غضون سنوات قليلة أن تثبت أن نهج الدراسات البيئية (Environmental Studies Aproach) الذي كانت تتبعه، أدى إلى تحسين أداء الطلاب بشكل كبير. (وجدت دراسة مستقلة أن الطلاب الذين تعلموا باستخدام نهج الدراسة البيئية كانت علاماتهم أعلى بمقدار الضعف في اختبارات الاستيعاب في القراءة، وأتقنوا الكتابة والرياضيات أسرع بثلاث مرات من الطلاب الذين تم تعليمهم بأسلوب الحفظ عن ظهر قلب.) وبحلول العام 1985، أقنعت دي سوزا مجلس مدارس بلدية بومباي بإدخال نهج الدراسة البيئية إلى 1,700 مدرسة كبرنامج تجريبي. وفي غضون ثلاث سنوات كان مليون طالب يتعلمون بأساليبها. ومع نهاية عقد ثمانينيات القرن العشرين، أدمجت الحكومة الهندية نهج الدراسة البيئية في منهاجها الوطني، وجعلته النظام الرسمي الموحد للتدريس في الصفوف من الأول وحتى الثالث.[6]

واليوم، بعد عشرين عاماً، ما زالت دي سوزا القوة المحركة وراء باريسار آشا. وفي العقود الفاصلة، أثَّر عملها في جيل من المعلمين ومن مطوري المناهج. وتقوم بتحسين منهاجها في كل سنة، وتنشر عملها إلى مدن جديدة، وتبحث عن طرق لجعل أساليبها تتكيف مع بيئات مختلفة، مثل المناطق الريفية والقبَليّة.

.3

أضاء النور في رأسي

فابيو روزا، البرازيل: إيصال الكهرباء إلى الريف

في العام 1982، الوقت ذاته الذي كانت تقوم فيه دي سوزا بنشر منهاجها في الدراسة البيئية في الهند، كان فابيو روزا، في الثانية والعشرين من العمر وخريجاً جديداً في الهندسة الزراعية، يحاول أن يوصل الكهرباء إلى الناس الفقراء في البرازيل. وقد بدأ كل شيء عندما تلقى روزا مكالمة هاتفية من أحد رفاقه في الدراسة يدعوه فيها للمجيء إلى بالماريس دو سول، وهي منطقة ريفية معروفة بسهولها الخضراء الجميلة - البامباس - يسكنها الغاوتشو، رعاة البقر في البرازيل.

لم يكن روزا يعلم أن والد رفيقه، ني أزيفيدو، قد تم انتخابه للتو لمنصب رئيس البلدية في بالماريس. وكان أزيفيدو في السابق يعمل مديراً فنياً في مؤسسة حكومية للأرز، وأثناء العشاء في إحدى الأمسيات، اشترك هو وروزا في محادثة طويلة عن امكانيات تحسين حياة القرويين المحليين. وبعد سماع أفكار روزا، عرض عليه أزيفيدو منصب سكرتير الزراعة.

وعلى الرغم من أن ريو جراند دو سول هي واحدة من أثرى الولايات في البرازيل، إلا أن بالماريس كانت منطقة تنتشر فيها البطالة ويعمها البؤس، تُذكِّر بدلتا الميسيسبي. وكان قد تم مؤخراً إعداد البلدية بسرعة وبطريقة غير متقنة. وعندما ذهب

روزا إلى العمل في اليوم الأول، لم يجد مبنى بلدية ولا سجلات ولا موظفين للبلدية ولا حتى شاحنة صغيرة من نوع بيك أب. وقد سمح له راهب محلي في العمل من إحدى الكنائس. وضع روزا صناديقه جانباً، وشرع بالتحدث إلى القرويين.

لقد أدهشه كثيراً ما سمع. فقد كان السياسيون في ريو جراند دي سول يتحدثون عن شق طرق. ولكن عندما سأل روزا المزارعين عن أولوياتهم، لم يتحدث أي منهم عن الطرق. وتكلموا عن تعليم أبنائهم، والتغلب على الفقر والتشبث بمزارعهم. ولم يكن لديهم رغبة في الانتقال إلى المدينة. ولكن ما لم يجدوا طريقة لتعزيز دخل مزارعهم، لن يكون أمامهم أي خيار.

لقد كان مصدر الثروة الرئيسي في بالماريس هو محاصيل الأرز المروية. وكانت تسعون بالمائة من الأراضي هي أراض منخفضة تصلح فقط لزراعة الأرز. وسرعان ما اكتشف روزا مشكلة كبيرة يعاني منها القرويون. يحتاج الأرز إلى الكثير من الماء لينمو، ولكن أصحاب الأراضي الأثرياء كانوا يملكون معظم السدود وقنوات الري، وحددوا سعراً مرتفعاً للمياه. ووجد روزا أن المياه كانت تشكل ربع تكلفة الإنتاج بالنسبة للقرويين، أي ثلاثة أضعاف المعدل العالمي.

ويشرح روزا، «بدون الماء لم يكن هناك إنتاج، وبدون إنتاج لم يكن هناك ثروة. والحالة السياسية بمجملها كانت تحددها هذه الحقيقة.»

وأثناء بحثه عن أفكار، قرأ روزا كتاباً ألفه مهندس زراعي برازيلي سافر إلى ولاية لويزيانا في الولايات المتحدة الأميركية في أربعينيات القرن العشرين. ووثق كيف كان يتم ري مزارع الأرز من مياه الآبار الإرتوازية. وقد جعله ذلك يتساءل: «هل من الممكن أن ينجح شيء مماثل في بالماريس؟» أولاً يجب استخراج المياه من الأرض - والطريقة الوحيدة للقيام بذلك بتكلفة قليلة هي بواسطة الكهرباء.

وتلك كانت مشكلة، فمن الاختلافات العديدة بين الولايات المتحدة الأميركية والبرازيل - بلدان متقاربان في المساحة - أنه لم يتم في البرازيل إنجاز مشاريع أشغال

حكومية مماثلة لإدارة توصيل الكهرباء للريف، وهي الوكالة التي أنشئَت ضمن خطة نيوديل وجلبت الكهرباء إلى 98 بالمائة من مزارع الولايات المتحدة الأميركية بين العامين 1935 و 1950.

وقد تم تخطيط معايير توصيل الكهرباء في ظل نظام عسكري لكي تخدم المدن والصناعة والمزارع الكبيرة. وفي سبعينيات القرن العشرين، أدى وجود وفرة عابرة في الائتمان لكهربة الريف إلى جعل اعتماد شركات الخدمات البرازيلية على تكنولوجيا مكلفة. وارتفعت تكلفة تزويد وحدة ريفية منفردة في الكهرباء في ثمانينيات القرن العشرين إلى 7,000 دولار أميركي، وذلك يعادل دخل مزارع فقير لفترة تتراوح بين خمس وعشر سنوات.[1]

ويشرح روزا، «تقوم شركات الكهرباء بتركيب خطوط بقدرات أعلى من اللازم مجبِرة أصحاب الأراضي الصغار والمتوسطين على دفع مبالغ كبيرة مقابل طاقة لن يستخدموها. ونتيجة لذلك لم يتم إنشاء الخطوط. واليوم، هناك 15 مليون برازيلي لا يمكنهم الحصول على الكهرباء: بدون تبريد وبدون إنارة وبدون أجهزة كمبيوتر.[2] ويبدو أن ذلك هو ما كان عليه الوضع في بالماريس، حيث وجد روزا أن 70 بالمائة من السكان القرويين – تقريباً 9,000 شخص – ليس لديهم كهرباء.

وأثناء مشاهدة الأخبار على التلفاز ذات مساء، تصادف وأن شاهد روزا مقابلة مع إنيو أمارال، وهو أستاذ في المعهد الفني الفيدرالي في بيلوتاس، في إحدى البلديات التي تبعد بضع ساعات إلى الجنوب، والذي طوّر نظاماً غير مكلف لتزويد الريف بالكهرباء. وكان روزا يعلم أن أزيفيدو قد وعد، أثناء حملته الانتخابية لمنصب رئيس بلدية، بإيصال الكهرباء إلى بالماريس كلها. وقد أبلغني أزيفيدو، «لقد كنت ملتزماً بفعل ذلك. ولكنني لم أعرف كيف أفعل ذلك.» لذا، عندما ذكّر روزا مقابلة أمارال، سلمه رئيس البلدية 20 دولاراً أميركياً ومفاتيح، وقال له، «خذ سيارتي. واذهب إلى هناك في الغد.»

وقد أعجِب روزا بنهج أمارال. وبدلاً من أنظمة التوزيع التقليدية، التي تستخدم ثلاثة أسلاك («ثلاثي الأطوار»)، استخدم أمارال نظام تيار عالي الفولتية «أحادي الطور»

ملائم للاستهلاك القليل من الطاقة، حيث يقوم سلك واحد بنقل التيار عبر محول إلى المنزل، وكان النظام مؤرضاً في التربة. وقد أجرى أمارال مزيداً من التخفيضات على التكلفة من خلال استبدال مواد مكلفة بمواد رخيصة: أعمدة من الخشب بدلاً من الأسمنت، وأسلاك من الحديد بدلاً من النحاس، وروابط تيار من الحديد والزنك بدلاً من الألمنيوم. وقد استخدم عدداً أقل من الأعمدة، ومحولات أصغر، واستخدم أشخاصاً عاديين من المجتمع للعمل كبنائين.

وقال روزا: «أضاء النور في رأسي، فمع وجود الكهرباء قليلة التكلفة، يمكن للمزارعين أن يسحبوا الماء من الآبار وأن يروا أراضيهم. وعندئذ سيتحررون من طغيان أصحاب المياه.»

إن فابيو روزا شخص هادئ ولطيف المعشر، ذو ابتسامة تبعث الهدوء في النفس، وعقل شديد العناية بالتفاصيل. إنه ذلك النوع من الناس الذي ستكون محظوظاً إذا التقيت به في صالة المطار عندما يكون لديك ساعة من الانتظار حتى يحين موعد رحلتك. ذلك هو الوقت الذي قد يحتاجه لشرح أسس كهربة الريف وزراعة الأرز وإدارة رعي الماشية وأسباب عدم ملكية الأراضي والعلاقة بين الفقر وتدمير البيئة. بعدئذ، سوف تنطلق في رحلتك وتنظر من النافذة وستبدو الأرض أكثر هشاشة وأكثر جمالاً.

كانت أم روزا، نيس، معلمة مدرسة ذات مزاج بهيج يتعذر كبحه. وكان والده، جيرالدو، ذا تفكير منهجي، وكان يدير مصرفاً في بورتو أليجري. وقد ترعرع كل من نيس وجيرالدو في مزارع. وكانت حكايات طفولة روزا تدور حول الحياة في البامباس. وكان أسلاف والدته جميعهم قد عزفوا في أوركسترا مزرعة العائلة. وهي صورة فتنت خيال روزا. وقد قال لي، «هل يمكنك أن تتخيل؟ أوركسترا صغيرة في مزرعة تائهة في رحابة البامباس في نهاية القرن التاسع عشر!» وكان والدا أبيه يربيان الماشية ويزرعان الأرز، وكان روزا يحب أن يسمع قصة انهيار السوق في العام 1929، حيث انهارت أسعار الماشية والأرز ولكن جده رفض تسريح عامل زراعة واحد.



فابيو روزا

وعندما كان طفلاً، كانت هواية روزا المفضلة اللعب في الفناء الخلفي بدمى على شكل أبقار وأسيجة، وتصميم أنظمة ري وسدود صغيرة جداً. وفيما بعد، وفي استمرارية للتقليد الموسيقي، علَّم روزا نفسه العزف على الغيتار. وقد فكر لعدد من السنين في أن يصبح موسيقياً محترفاً، ولكن في نهاية المطاف فاز حبه الأول - الأبقار والسدود والأسيجة.

عند عودته من بيلوتاس، كان روزا متلهفاً لرؤية ما إذا كان من الممكن استخدام نهج أمارل لتشغيل نظام ري. فقام أولاً بإعداد مسح هيدرولوجي لمعرفة ما إذا كانت المياه موجودة بكميات كافية في كافة أرجاء البلدية لزراعة الأرز. وقال، «كانت المياه موجودة، ولم تكن على عمق كبير: تحت السطح بثلاثة وعشرين متراً في المعدل. كانت الكميات كافية. وكانت النوعية جيدة للري. لقد كان الباب مفتوحاً.»

أمضى أميرال عقداً من الزمن في تطوير نظامه، وقد كان قابلاً للتشغيل بشكل كامل. ولكن مصالح الطاقة في الولاية والفيدرالية منعته من استخدامه في أي مكان أبعد من موقع التجارب. وشرح روزا، «لقد استمر في مواجه ما يمكنك أن تسميه مشكلة 'كبيرة- صغيرة،' ما اخترعه نجح بشكل رائع، ولكنه كان غير قانوني.»

في البرازيل، في ذلك الوقت، كانت شركات الكهرباء في الولاية تحدد معايير فنية. فإذا لم يمتثل أي نظام «للمعايير» لا تقوم الشركة بالتزويد بالكهرباء. وكانت شركة الولاية في ريو جراند دي سول لا ترى أي سبب لتغيير المعايير. وكان رأي روزا مخالفاً. وشرح، «إذا كانت الحكومة لا تمتلك نقوداً، وكانت المعايير مكلفة جداً، عندئذ لا بد من تغيير المعايير.»

كان روزا بحاجة إلى رخصة من شركة الكهرباء لعمل تجارب على نظام أمارال. ولجأ إلى ني أزيفيدو، الذي كان على علاقة ودية مع عدد من كبار المسؤولين الحكوميين في ريو جراند دو سول، من أجل المساعدة. وبنفوذ أزيفيدو، حصل روزا على الإذن في المضي قدماً.

حضر إنيو أمارال إلى بالماريس لإسداء النصح إلى روزا. وقبل أن يغادر قال، «سوف أرسل إليك أفضل طالب عندي - رجل مخلص حقاً.» وبعد عدة أيام حضر ريكاردو سوزا ميلو، وهو فني كهرباء، إلى بالماريس، وعملا معاً منذ ذلك الحين.

وحصل روزا على سيارة إسعاف مهجورة. ركَّب عليها محركاً جديداً، وربط الأبواب بحبل. وأصبحت تلك مركبة ميلو الرسمية. وشرع الاثنان بالعمل على وضع خطة لنشر نظام أمارال ليشمل بضع مئات من الأسر. كان تركيز ميلو منصباً على التفاصيل الفنية، بينما كان روزا يلتقي بالمزارعين. هل سيقدمون المساعدة لبناء النظام؟ سبق وأن وُعِد المزارعون بالكهرباء مرات كثيرة من قبل، وكانوا متشككين. ولكنهم وعدوا روزا بأنه إذا تم إحضار الأسلاك والأعمدة والمحولات فعلياً، فإنهم سوف يقومون بتركيبها.

الأمر التالي: كيف ستُحفَر الآبار؟

كان المثقاب التقليدي الذي يعمل على طريقة العصفور النقار لحفر الآبار الإرتوازية يعمل على الكهرباء ثلاثية الأطوار، التي لم تكن متوفرة. ولكن روزا لاحظ أن مضخات ضغط المياه التي تعمل على وقود الديزل تحلل التربة بما يكفي لغرز أنابيب البولي إيثيلين باتجاه الأسفل نحو مستوى المياه. وتم حل تلك المشكلة. من ناحية أخرى، كانت المضخات اللازمة لرفع المياه إلى السطح تعمل أيضاً على الكهرباء ثلاثية الأطوار. ولم يكن لدى روزا حل لتلك المشكلة، ولكنه كان واثقاً من أن حلاً ما سوف يأتي بنفسه.

وقد حدث ذلك. وشرح، «بعد أن قمنا بإنزال أنابيب إلى بضعة آبار، ظهر الحل لمشكلة ضخ المياه. ضغط الأرض الطبيعي رفع المياه إلى عمق متوسط يبلغ أربعة أمتار، وهو ارتفاع ضحل بما يكفي ليتم رفعها المسافة المتبقية إلى السطح بواسطة مضخة كهربائية تعمل على طور واحد.»

لقد بدأ الري بتكلفة منخفضة يظهر وكأنه أمر ممكن.

وكانت إحدى المشكلات الكبيرة الأخرى التي تواجه المزارعين في بالماريس هي الأرز الأحمر. والأرز الأحمر مثل الأعشاب الضارة، تتضاعف بذوره بسرعة. وإذا تمت زراعة الأرض بشكل متواصل، سيتسبب الأرز الأحمر، في نهاية المطاف، بتدمير محاصيل الأرز المرغوب. ومن أجل كبح نمو الأعشاب الضارة، لجأ المزارعون إلى زراعة ربع أراضيهم كل سنة، متيحين لباقي الأرض الراحة لمدة ثلاثة أعوام قبل إعادة زراعتها.

وكان لدى روزا حل أفضل. من الممكن للمزارعين غمر الحقول بالمياه قبل زراعة الأرز، وإبقائها مشبعة أثناء نمو الأرز. ستكون التربة محرومة من الأكسجين، ما يمنع بذور الأرز الأحمر من الإنبات. والحيلة تكمن في إنبات الأرز المحلي في منابت جاهزة وإعادة زراعتها في الحقول المغمورة. عندئذ سينمو فقط الأرز المرغوب. وكان هذا النوع من زراعة الأرز، الذي يُعرف بالإنبات بالمياه، غير مجدٍ في بالماريس نظراً لأن المياه كانت مكلفة جداً. ولكن الري الرخيص غيّر كل شيء. ويشرح روزا، «باستخدام نظام الإشباع

يكون بإمكاننا مضاعفة مساحة الأرض التي يمكن أن يستخدمها المزارع إلى أربعة أضعاف.»

وقد وضعها معاً على شكل معادلة: كهرباء غير مكلفة + آبار إرتوازية ضحلة + مضخات أحادية الطور = ري بتكلفة زهيدة. والري بتكلفة زهيدة + إنبات بالمياه = استخدام أكثر كفاءة للأرض، وزيادة الدخل، ومستقبل للريف.

أسس روزا دائرة بلدية لتدريب السكان المحليين على أساليب الزراعة الجديدة، وأضاف آلية ائتمان بحيث يستطيعون أن يقترضوا من أجل تحضير أراضيهم وحفر آبار وتسديد تكاليف الري. وقال: «أخيراً، أصبح لدينا نظام كامل.» وسافر روزا إلى ريو دي جانيرو ليعرضه على مصرف بانكو ناتسونال دي إنفولفيمينتو إكونوميكو إيه سوشال (BN-DES)، وهو الوكالة الفدرالية المسؤولة عن التمويل من أجل التنمية الوطنية طويلة الأمد، ذات الـ 50 مليار دولار أمريكي. وقال متذكراً، «بيّنت لهم هيكل التكلفة فقفزوا، لقد كان الأمر مثل بيع الحلوى لأطفال.»

وجد روزا في ألوسيو آستي مُسانِداً قوياً. وألوسيو آستي محلل مشاريع في (BNDES)، وآستي، الذي قام في وقت لاحق بترشيح روزا لأشوكا، لم يكن من المعجبين بتفكير التمنّي. وكان يحب البيانات الجيدة، وكان لدى روزا الكثير منها. فقد كان لديه رسومات بيانية تبين مصروفات المزارعين وتكاليف المواد وطاقات إنتاج الآبار ومحاصيل الأرز والأسعار المتوقعة مع دراسات تدعم كل شيء. واستناداً إلى تحليله، سيتم استرداد استثمار البنك في غضون أربع سنوات.

كان واضحاً لآستي أن روزا كان منظّماً ومصمّماً. وما أثار إعجاب آستي، بشكل خاص، هو مبادرة روزا. وقال لي، «مجرد وجود قسم زراعة في بلدية صغيرة في ريو جراند دو سول كان مبادرة. لا سيما قسم زراعي يعمل مع مزارعين صغار.»

وقال روزا لآستي، «إذا لم ننجح في هذا المشروع، سيجد الناس في بالماريس الحل بأنفسهم: الحل الأسوأ للجميع. سوف يهربون إلى المدن.»

وفي العقود الماضية، على غرار الحثالة في رواية عناقيد الغضب (The Grapes of Wrath)، هجر الملايين من البرازيليين القرويين أراضيهم بحثاً عن عمل لصالح مدن أكواخ الصفيح، ما تسبب في اضطرابات اجتماعية وجعل معدلات البطالة والجريمة ترتفع ارتفاعاً مفاجئاً سريعاً. وبالنسبة إلى الحد الذي تجاويت به الحكومة البرازيلية مع المشكلة، كانت تهاجم الأعراض – على سبيل المثال، محاولة إعادة توطين من لا يملك أرضاً على أراض تملكها الحكومة. وكان ذلك حلاً مؤقتاً في أحسن الأحوال. وكان روزا، في المقابل، يهاجم الأسباب الجذرية. ورأى آستي أنه، إذا نجح، سوف يكون لديه شيء قيم جداً يقدمه للدولة.

أوصى آستي بتمويل المشروع.

جاءت العقبات الكبرى المتبقية من مقاومة شركة كهرباء الولاية، كومبانيا إستادووال دي إنيرجيا إليتريكا (CEEE)، ومن المعارضة السياسية من الاتحادات الاحتكارية لشركات الأسمنت والألمنيوم. وقال روزا، «لم نكن بحاجة إلى مقاولين لإنجاز العمل، إذ يمكن إنجاز العمل بأكمله من قِبل المجتمع بواسطة فني واحد يوظفه مكتب رئيس البلدية. لقد كان نظاماً مستقلاً تقريباً. وكانت شركة الولاية تدرك أنه إذا نجحنا في بالماريس، فمن الممكن أن يؤدي ذلك إلى أمور أخرى.»

ومن أجل حشد الدعم السياسي لكهربة الريف، التقى روزا مع الصحفيين وقام بزيارة رؤساء بلديات في بلديات مجاورة، حاثاً إياهم على الضغط على مجلس الولاية. وقام أثناء ذلك بشراء الأسلاك، وتعاقد مع شركتين وافقتا على تصنيع المحولات الصغيرة جداً ذات الخمسة كيلواط أمبير التي يتطلبها نظام أميرال. أعد ميلو جدولاً زمنياً للتركيب، ووافق المزارعون على التزويد بالأشجار من أراضيهم لصنع أعمدة الكهرباء. ووجد روزا أنه كان بإمكانهم أن يتدبروا أمرهم بثلاثة أعمدة لكل كيلومتر، وهو ربع العدد الذي طلبته الحكومة. وقد وجد طريقة لإطالة عمر الخشب من ثلاث سنوات إلى ثلاثين سنة من خلال تشبيعها بالكريوسوت، وهو محلول كيميائي. وكان كل شيء جاهزاً عندما تلقى رسالة من CEEE تبلغه فيها بأنها سحبت الترخيص.

اتصل أزيفيدو على الفور بجير سوريس، حاكم الولاية الذي دعا إلى اجتماع مع روزا وأزيفيدو ورئيس CEEE. ويتذكر روزا اللقاء بذكريات حية. وبحسب ما يتذكر، عرض رئيس CEEE، آملاً في وضع حد لمشروع بالماريس، أن يعقد صفقة مع أزيفيدو، واعداً بأن يزود المناطق الريفية في بالماريس بالكهرباء من خلال الشبكة التقليدية، إذا تخلى روزا عن مشروعه.

وابتسم روزا عندما تذكّر رد أزيفيدو، «قال له ني. 'لكن هل تستطيع أن تفعل ذلك مع كل الولاية؟' وكان مضطراً لأن يقول 'لا'. عندئذ قال ني: 'أنا لا أبيع رأيي بهذا الثمن البخس. عليك أن تفكر بهذه المشكلة وأن تحاول حلها في كافة أنحاء الولاية وفي كافة أنحاء البرازيل'.»

بعدئذ أبلغ BNDES حكومة الولاية أن تمويله سوف يتوقف إذا وقفت CEEE في طريق مشروع بالماريس. وبعد وقت غير طويل من اللقاء وصل وزير الطاقة في الولاية إلى بالماريس على متن طائرة مروحية، ومعه عقد يخول روزا بالمضي قدماً. وقال لي روزا، «أذكر ذلك اللقاء كما لو أنه حدث يوم أمس، لقد كنت منفعلاً جداً وأنا أوقع على هذه الورقة. وما زلت أحتفظ بها بكل حرص. ولكنه سيكون لدينا معارك داود وجالوت أخرى.»

ومن ناحية البيع، كان روزا قد أبلغ القرويين أن خطته يمكنها أن تزود أسرة بالكهرباء مقابل سعر بقرة، تقريباً. وبعد سنتين، في العام 1988، قام هو وميلو بالتسليم حسب الوعد: تم ربط 400 أسرة قروية بشبكة الكهرباء مقابل تكلفة 400 دولار أميركي للأسرة الواحد، وهي أقل من جزء من سبعة عشر جزءاً من تكلفة الحكومة البالغة 7,000 دولار أميركي. واشترى خمسة وسبعون في المائة من المزارعين مضخات مياه، واشترى ثمانون بالمائة ثلاجات أو أجهزة تلفاز. واشترى آخرون آلات معالجة الأرز وأضواء كهربائية وأسيجة وسخانات مياه.

في البداية، كان المزارعون مترددين في التحول إلى الإنبات المائي، ولكن أولئك الذين فعلوا ذلك تمت مكافأتهم. وقفزت الدخول من ما يتراوح بين 50 و 80 دولاراً

أميركياً في الشهر إلى ما يتراوح بين 200 و300 دولار أميركي في الشهر. وقد كان الاكتشاف الأكثر إثارة بالنسبة لروزا هو أن ما يقرب من ثلث الأسر التي تمت خدمتها - 130 من 400 - كانت أُسَراً عادت من المدينة بسبب مشروع بالماريس. لقد كان ذلك تطوراً مدهشاً: فقد أظهر، على عكس الافتراضات، أنه كان من الممكن إبطاء طوفان الهجرة من الريف إلى المدن، ما يمنح المدن وقتاً أطول لاستيعاب الملايين من الجاثمين على تلالها.

وقد بذل روزا جهده لكي يسمع الصحفيون والسياسيون عن مشروع بالماريس. وسرعان ما حضر الفنيون من ولايات أخرى. وقال أزيفيدو، «بالنسبة لبلدية صغيرة أنشئت حديثاً، كان وجود زوار من كافة أنحاء البرازيل يعتبر أمراً مثيراً جداً.» وطلبت حكومة ريو جراند دو سول من ألوسيو آستي، من BNDES، أن يرتب لقاء حول كهربة الريف بحيث تسنح الفرصة لروزا وميلو ليشرحا الطريقة التي يمكن أن يتوسع فيها المشروع.

إلا أن CEEE لم تكن مستعدة لقبول تغييرات كبرى في معاييرها الخاصة بالتوزيع. وقال روزا، «في هذا اللقاء، كان جميع حملة شهادات الدكتوراه والماجستير من شركة الولاية في جانب - وكان ريكاردو [ميلو] وأنا في الجانب الآخر. وتلا ذلك جدال. وناقش روزا أنه من الضروري وضع معايير توزيع قانونية جديدة. ورد مسؤولون في CEEE أن النتائج التي حصل عليها كانت غير حاسمة. وقالوا، «لن تكون قادراً على تكرار ما فعلته في بالماريس في أي مكان آخر.»

وبعد ذلك اللقاء، رفضت CEEE أن تتزحزح عن موقفها طوال سنة تقريباً. إلا أنه في نهاية المطاف حظي مشروع بالماريس باهتمام حاكم ريو جراند دو سول المنتخَب حديثاً، بيدرو سيمون، والذي تعهد بالتوسع في كهربة الريف في الولاية. وكان BNDES يمنح قروضاً لنشر نظام روزا. وفي نهاية المطاف، في العام 1989، استسلمت CEEE وتمت الموافقة رسمياً على معايير روزا الفنية بوصفه المعيار رقم 025. وقال روزا متذكراً، «على الأقل كان بإمكاننا القول إننا لم نكن نخالف القانون.»

في العام 1999، قمتُ بزيارة بالماريس دو سول مع روزا. وفي العقد الذي مضى، انتقل روزا إلى بورتو أليجري ووسع تركيز عمله على باقي البرازيل. وأثناء مرورنا بمزروعات الأرز والحقول التي ترعى بها الأبقار والجواميس، كان روزا هادئاً على غير عادته. كانت الأرض منبسطة والأفق مرئياً في كل مكان حولنا.

وبسبب القوانين التي تحدد الفترات الرئاسية، لم يكن بإمكان أزيفيدو أن يترشح مرة أخرى لمنصب رئيس البلدية بعد ستة سنوات انتهت في العام 1988. وانتخب سكان المدينة في بالماريس (الذين لديهم كهرباء) مرشحاً محافظاً قام بإغلاق قسم روزا، وصَرَف فنيّيه من الخدمة وحوَّل القروض التي تفاوض بشأنها. وعلّق روزا، متذكراً الأحداث: «ليس لدينا بعد الآليات من أجل حكومة ديمقراطية. يأتي كل إمبراطور ويدمر كل ما تم قبل مجيئه.

وأضاف، «العودة إلى هنا تشعرني بحزن شديد.»

سرنا في صمت لبعض الوقت، ثم نقر روزا على ذراعي ووقف بجانب الطريق. وقال مشيراً إلى صندوق صغير معلق على عمود، «أنظر، أحادي الطور.»

خرجت من السيارة لألقي نظرة عن قرب. سلك واحد ممدود في أعلى عمود رفيع يوصل إلى منزل ريفي.

وقال: «سلك واحد فقط. أترى؟»

«لقد قام إنيو أمارال بصنع أول محول ذي خمسة كيلواط أمبير في علبة حليب.»

عندما عدنا إلى السيارة، كان روزا سعيداً مرة أخرى. وأثناء مواصلتنا المسير، كان يقاطع المحادثة بتكرار منتظم قائلاً، «أنظر، أحادي الطور.» و «أنظر، هناك، أحادي الطور.»

وقد زرنا باولو سيسيم، أحد أوائل القرويين الذين خدمهم مشروع بالماريس. خرج سيسيم من منزله عندما سمع السيارة تقف بجانب الطريق، وابتسم ابتسامة عريضة عندما تعرَّف على روزا. جذب روزا نحوه في مصافحة دافئة. وقال في ودٍ واضح، «لقد مر

وقت طويل.» دعانا لتناول مشروب بارد. وكنت ممتناً لثلاجته. وكان بإمكاني سماع صوت التلفاز في الغرفة المجاورة.

أبلغت سيسيم بأنني كنت أكتب عن عمل روزا.

فقال، «قبل الكهرباء كنا معتادين أن نرقص بينما تتواجد حولنا الشموع والأضواء التي تعمل على الكاز في كل مكان من المبنى، وعندما تلمس وجه الفتاة التي ترقص معها، كان ينكشط شحماً أسود.»

لم يكن سيسيم يتحدث عن ثلاثينيات القرن العشرين، ولكن عن ثمانينيات القرن العشرين. فقد كان سكان المدن والمزارعون الموسرون قد وصلتهم الكهرباء منذ سنوات. وقال روزا، «عندما كنت تدخل منزل عائلة فقيرة، كان بإمكانك أن تسمع صوت الرياح تتحرك في الأسلاك. وفي الأسفل كان الناس يستخدمون مصابيح الكاز.»

وعلّق سيسيم، «عندما تحدث فابيو معنا عن الكهرباء، قلنا 'لن يحدث هذا هنا أبداً.'»

والآن لا يمكنه أن يتخيل كيف كان يعيش بدونها.

وعلى بعد مسافة قصيرة من منزل سيسيم، أراني روزا نصباً تذكارياً من الحجر بناه السكان المحليون إحياء لذكرى إنيو أمارال، الذي توفي بالسرطان في الخامسة والأربعين من العمر، قبل بضعة أشهر من بدء البناء في مشروع بالماريس. وكان مكتوب على لوحة في النصب:

في الكفاح من أجل مثل أعلى، نواجه أولئك المخادعين والحاسدين والعاجزين. والرجل الحازم لا يلقي بالاً لأمثال هؤلاء ولا يهدر وقته في عدّهم. ذلك أن الذي يسير نحو النور لا يكترث لما يحدث في الظلام.

إلى الأستاذ إنيو أمارال، الذي من خلال عبقريته ومثاليته ومثابرته، جعل من الممكن للناس الفقراء في الحقول أن يحصلوا على منافع الطاقة الكهربائية – تقديرنا وامتناننا إلى الأبد.

قال روزا بتأمل، بينما كانا عائدين إلى سيارته، «كان إنيو رجلاً نقياً جداً. واحد من أكثر البشر الذين قابلتهم في حياتي إثارة للإعجاب».

. . .

في العام 1988، بعد كل ما فعله، وجد روزا نفسه بلا عمل. لقد أراد أن يتوسع في نشر مشروع بالماريس، ولكنه كان بحاجة لكسب المال. وكان كذلك قد تزوج للتو. ولم يكن يعرف حتى كيف يصف نفسه في سيرة ذاتية. فقد كان مهندساً زراعياً، ولكن عمله تجاوز الزراعة. لقد كان مهندساً، ولكن المسائل الفنية لم تشغل سوى جزء بسيط من وقته. لقد كان يعمل مع الحكومة، ولكنه لم يكن موظفاً مدنياً. ومعظم وقته أمضاه في إقناع الناس بتجربة أشياء جديدة.

ثم قام ألوسيو آستي، من BNDES، بترشيحة إلى أشوكا.

عندما قابل روزا درايتون، وجد طريقة جديدة للنظر إلى نفسه. وقال لي روزا، «جعلني بيل أرى أنني ريادي اجتماعي. لقد جعلني أرى أن دوري هو أخذ الأمور إلى ما هو أبعد من النظرية، وإيجاد حلول عملية لجميع المشاكل التي تظهر طوال الطريق.»

أعطى راتب أشوكا - 9,600 دولار أميركي سنوياً - وسادة مالية كافية لروزا للاستمرار في عمله. لقد تنقل في كافة أرجاء ريو جراند دو سول مروجاً لكهربة الريف. واستأجر أرضاً لإجراء تجارب على أساليب زراعة الأرز. وقد علم أن BNDES عرض تقديم 2.5 مليون دولار أميركي على شكل قروض لكهربة الريف، شريطة أن يقوم هو بالإشراف على المشروع. وانتظر حتى قامت CEEE بالتحول عن موقفها.

بعد الموافقة على المعيار 025، رتب روزا لقاء مع رؤساء بلديات لاثنتين وأربعين بلدية. وكان روزا قد عمل مسحاً لتضاريس كل بلدية، ووضع مخططات لتوزيع الكهرباء، وحدد مناصرين محليين لتنظيم المجتمع. وبين العامين 1990 و1993 قام هو

وميلو بتنفيذ برو لوز Pro Luz (مشروع النور)، موصلين الكهرباء إلى 25,000 من سكان الريف الفقراء. وبالعمل مع مزارعين ينتجون الذرة والصويا والحليب، أثبتا إمكانية تطبيق مشروع بالماريس على نطاق واسع. وبسبب التضخم، ارتفعت تكلفة التركيب إلى 600 دولار أميركي لكل منزل.[3]

وقام أحد زملاء آستي في BNDES بمساعدة روزا على الاتصال مع فيرناندو سيليس ريبيرو، وهو أستاذ في جامعة ساو باولو التي تضم أفضل قسم هندسة كهربائية في البلاد. وبعد دراسة تجربة روزا، أسس ريبيرو مركز موارد لتوصيل الكهرباء بتكلفة منخفضة، مع وجود معيار 025 في مركز معاييرها.[4] وقال روزا متذكراً، «لقد وضع ذلك حداً للخلاف المستمر في أن معاييرنا لا يمكن أن تعمل أو يمكن أن تعمل في مكان واحد فقط.»

وفي العام 1991، وضع BNDES خط ائتمان خاص من أجل تعزيز كهربة الريف بناء على المعيار 025. واعتمدت ولايات أخرى هذا النموذج، ولفترة قصيرة بدت آمال البرازيليين الذين لم تصلهم الكهرباء مشرقة. ولكن في العام التالي، مع تدهور الاقتصاد حلزونياً بدون سيطرة، قامت الحكومة البرازيلية بتخفيض الإنفاق لأغراض اجتماعية، وقام مصرف BNDES بقطع خطه الائتماني.

بالنسبة لروزا، كانت فكرة قيام الحكومة بسحب الدعم لنظام مجرَّب، قليل التكلفة خفف من الفقر وحفز النمو الاقتصادي وحدّ من الهجرة من الريف، أمراً عسيراً على الفهم. ولكن كانت هذه هي المرة الثانية التي تقوم فيها الحكومة بالتسبب في إيقاف عمل يتابعه من سنوات.

وقال روزا، «لقد انتابني شعور كشعور الملك سيزيف.»

وقرر أن يخلص نفسه من عبء العمل من خلال الحكومة، فقام في العام 1992 بتأسيس شركة ربحية – سيستماس دي تكنولوجيا أديغواتا أجرو إليتريكا Sistemas de Tecnologia Adequada Agroeletro (أنظمة تكنولوجيا ملائمة زراعية كهربائية)، أو STA Agroelectro – وبدأ في نشر خلايا كهربائية تعمل بالطاقة الشمسية (تحوِّل الضوء

إلى كهرباء) في كافة أنحاء البرازيل. وشرح روزا، «إن ذلك أسرع بكثير من قضاء عشر سنوات من عمري في مناقشة الحكومة.»

الطاقة الشمسية - نظيفة ومتجددة ولامركزية وسهلة التركيب - كان لها دائماً عيب رئيسي واحد: ارتفاع التكلفة. وقد رأى روزا، من أجل جعلها فعالة من حيث التكلفة، أن يجعلها مجتمعة مع شيء آخر في صفقة واحدة - بالطريقة التي جمع فيها نظام أمارال أحادي الطور مع الري في بالماريس.

وحيث أنه نشأ في عائلة من الغاوتشو، كان روزا يعرف أن واحدة من المشاكل الكبرى في الريف البرازيلي كانت التسييج غير الملائم لرعي الماشية. وبسبب ارتفاع تكلفة السياج التقليدي، كان المزارعون يستخدمون السياج بشكل متقطع، والنتيجة كانت رعياً جائراً، نتج عنه انخفاض في محصول المزارع وتآكل في تربة المراعي. من ناحية أخرى، أدرك روزا أنه إذا تم استخدام أسيجة كهربائية - إذا تم بيع الطاقة الشمسية كحزمة واحدة مع سلك بلاستيكي (بولي وير) وأعمدة ألياف زجاجية - سوف تنخفض تكلفة السياج بنسبة 85 بالمائة، وسوف يحصل المزارعون على الكهرباء، ويزيدون انتاجية مزارعهم ويحسنون إدارة الأراضي، وكل ذلك في آن واحد. ويوجد لدى البرازيل عدد كبير من الماشية، وكانت السوق المتوقعة هائلة.

وباستخدام هذا النموذج في العمل، قامت شركة روزا (STA Agroelctro) بتركيب 700 نظام كهرباء شمسي مع سياج كهربائي في ست عشرة ولاية برازيلية. وسافر روزا من البامباس في الجنوب إلى غابات الأمازون المطيرة في الشمال، وإلى سيرمدوس (سافانا) في وسط البرازيل، وإلى سيراتو الجافة (أراض قاحلة) في داخل الباهيا، وإلى المناطق شبه الجافة في الشمال الشرقي. وكان يبقى بعيداً عن المنزل من أسبوعين إلى ثلاثة أسابيع من كل شهر. وقد طلبت منه زوجته، ليج، مراراً أن يقلل من سفره. وفي كل مرة كان روزا يعود فيها من المكتب مبكراً في يوم عطلة، كان ابنه جاو بيدرو يسأله: «هل ستغادر مرة أخرى؟»

كان روزا يقضي وقته، عندما يكون بعيداً عن المنزل، تحت الشمس في تركيب ألواح شمسية ومضخات وأنوار، وفي قياس الحقول ومدّ الأسلاك. وفي الليل كان ينام في منازل ريفية. وبحلول منتصف تسعينيات القرن العشرين، كان لدى شركة روزا (STA) ستة أشهر من العمل غير المُنجَز. وأصبح روزا معروفاً على مستوى الوطن بكونه مزوداً لطاقة شمسية بتكلفة قليلة.

وقد استمر روزا في الترويج لمعيار 025 أثناء بناء عمل شركته STA، عارضاً خدماته كمستشار لحكومات الولايات، فقد واصلت حكومات الولايات كهربة الريف حتى بدون خط ائتمان BNDES الخاص. وفي العام 1996 أطلقت ريو جراند دو سول برو لوز II ، وهو مشروع رُصِد له 34 مليون دولار أميركي، وكان قائماً على أساس المعيار 025، لإيصال الكهرباء إلى أكثر من 160,000 شخص. ولأسباب سياسية، رفضت شركة الولاية مساعدة روزا. وفي وقت لاحق من تلك السنة أطلقت حكومة ولاية ساو باولو مشروع كهربة الريف حيث رصدت له 240 مليون دولار أميركي، وكان قائماً على أساس على المعيار 025 لإيصال الكهرباء إلى 800,000 شخص.

وعندما أجريت مقابلة مع روزا لأول مرة، في العام 1997، كان قد تم ضمه للتو إلى مشروع ساو باول كمستشار، وكان متفائلاً. ولكن بعد سنتين، أفاد بأن برو لوز II ومشروع ساو باولو قد قصّرا في تحقيق هدفيهما. ففي ريو جراند دو سول قامت شركة كهرباء الولاية بإيصال الكهرباء إلى 40,000 شخص من سكان الريف. وفي ولاية ساو باولو كان المشروع يصل إلى ربع المتلقين المقصودين. وكان السبب في كِلا المكانين هو عدم وجود حافز وعدم وجود متابعة. وقال روزا، «كان الفنيون يحاولون أن يجعلوا المشروع ينجح من مكاتبهم، عليك أن تتواجد في الميدان.»

من ناحية أخرى، تغيّر المشهد السياسي في البرازيل بحلول العام 1999. وتحت ضغط من صندوق النقد الدولي، قامت حكومات الولايات في البرازيل بتقسيم شركات

الخدمات فيها. وكان روزا قد قال لي في العام 1997 إنه يجب علينا أن نتحرك بسرعة لأنه سيتم التخلي عن كهربة الريف من قِبل شركات الكهرباء عندما يتم تخصيصها (خدمة المدن تحقق ربحاً أعلى)، وقد تمت الخصخصة بسرعة أكبر مما توقع. ونتيجة لذلك تباطأت كهربة الريف من قِبل شركات الكهرباء حتى أصبحت لا وجود لها، تقريباً. وقال روزا، «بيّنتُ للحكومة لسنوات كيف يجب أن تتحرك، لقد أصبحتُ أحظى بتقدير كبير في البرازيل. ولكن منذ الخصخصة ذهب جميع الناس الذين أعرفهم، لقد اختلف كل شيء.»

عندما تحدث روزا عن تلك الانتكاسة - انتكاسة أخرى أيضاً، لم يكن يبدو مثبط العزيمة أو يشعر بمرارة. وأضاف: «لقد تغيّر السياق والمحيط، ولكن الحاجة إلى عملي ما زالت كما هي. أنا ريادي مشاريع، وكريادي مشاريع أنا دائماً مُستحوَذ عليّ بفكرة. وإذا لم تسر الأمور بشكل جيد فأنت لم تصل إلى النهاية. عليك أن تقوم بمزيد من العمل. وإذا لم تنجح، يستمر العمل.»

ولكن ماذا عن السبعة عشر عاماً من حياته؟

وأقر روزا بعد كثير من الإلحاح، «نعم أنا غاضب، في كل مرة أفكر بشأن ذلك أشعر بالغضب، يكون لدي رغبة بالصراخ من الجزء العلوي من رئتي. ولكنني أحاول أن أحول ذلك الشعور إلى قوة إيجابية: إلى حلول.»

لم أشعر بتعاطف مع روزا. ما شعرت به هو افتتان بالطريقة التي واجه فيها الحياة: فعلى الرغم من كل المشاكل، ما زال يرى نفسه على أنه المحرك الرئيسي للأحداث. والتأثير الذي تركَه ذلك عليّ، كما أنا متأكد من أنه تركَه على أناس آخرين كثر، هو جعلي أرغب بمساعدته.

وبحلول أواخر تسعينيات القرن العشرين، كان روزا قد قام بتركيب أنظمة طاقة شمسية في كافة أنحاء البرازيل. وقد سافر إلى كل بقعة من البلاد، تقريباً، وتحدث مع آلاف من الأشخاص عن مشاكلهم، وقد كانت الروايات التي سمعها متشابهة بصورة مذهلة. في كل مكان ذهب إليه، التقى بمزارعين كانت محاصيل ودخول مزارعهم تتناقص.



جلب الطاقة الشمسية إلى الريف البرازيلي

وعلى المستوى القومي، لم يعد بإمكان الملايين من الناس الفقراء أن يعتاشوا من أراضيهم. وقد انتشرت في البرازيل حركة سياسية كبرى جديدة – موفيمينتو سيم تيررا Movimento Sem Terra (من لا يمتلكون أرضاً) – وفي منتصف تسعينيات القرن العشرين، واستجابة للضغوط التي مارستها هذه الحركة، أطلقت الحكومة البرازيلية

برنامج إصلاح طَمُوح للأراضي، والذي بموجبه قامت، بحلول العام 2002، بتوزيع 18 مليون هكتار من الأراضي على نصف مليون أسرة.[5]

وللأسف، لم تقم الحكومة باتخاذ خطوات لتوفير الكهرباء لهؤلاء الناس، أو لتساعدهم في تأسيس مزارع قادرة على الاستمرار. ففي ريو جراند دو سول، على سبيل المثال، قامت الحكومة، ببساطة، بإعادة توطين كثيرين من سيم تيرا (أشخاص لا يملكون أرضاً) في البامباس، حيث شرعوا في حرث المروج الطبيعية لكي يزرعوا الأرز والقمح والذرة وفول الصويا. وتقوم مثل هذه الممارسات الزراعية بتدمير تركيبة التربة التي تحمي المراعي من التعرية التي تُحدِثها الرياح والمياه. وكانت النتيجة تدهوراً بيئياً وإدامة للفقر.[6]

وفي كل مكان في البرازيل، تكافح معظم الأسر، التي قامت الحكومة بإعادة توطينها، من أجل إعالة نفسها. ويهجر ربع عدد الأسر أرضهم في غضون سنتين، ويتحمّل الباقون الوضع بصعوبة كبيرة. وفي بعض المناطق، غادر نصف عدد الأسر، تقريباً.[7] وبشكل أساسي، فإن المشاكل هي ذاتها التي واجهها روزا في بالماريس.

وهذه الحركة الاقتصادية - البيئية اللولبية النزولية ليست خاصة بالبرازيل أو بالبامباس. في الواقع أن البامباس، كأراضٍ عشبية، لها أهمية عالمية، فالأراضي العشبية هي ثاني أكبر نظام بيئي للأرض، ويحتل أراضي شاسعة في آسيا وإفريقيا وأستراليا والأميركيتين. ومثل الغابات المطيرة، فإن المروج الطبيعية عرضة للخطر، ولكن قلّما يتم إدارة أمورها، وهي تتعرض للتآكل بشكل خطير في أنحاء كثيرة من العالم. وإضافة إلى قيمتها المتأصلة كمراعٍ وموائل للحياة البرية، تعتبر المروج الطبيعية مستجمعات مياه كبرى. وقد وصف آلان سافوري، وهو خبير موثوق في مجال إدارة الموارد الشمولية، المياه بأنها «كعب أخيل» للحضارات الصناعية الحديثة وحضارات ما بعد الصناعة. ويكتب: «وتعتمد كمياتها ونوعياتها على حالة الأرض التي تسقط عليها.»[8]

وبحثاً عن أساليب لمعالجة بعضٍ من هذه المشاكل، استرشد روزا، مرة أخرى، من كتاب قديم: إنتاجية الأعشاب (Grass Productivity)، كتاب كلاسيكي ألفه، في العام

1957، أندريه فوازا، وهو مزارع فرنسي وأخصائي في الكيمياء الحيوية، ويعتبر أسطورياً لقضائه ساعات طويلة في مراقبة أبقاره وهي ترعى في مزرعته في نورماندي.

وقد توصل فوازا إلى اكتشاف يشكل اختراقاً، ومفاده أن العامل الرئيسي في الرعي هو الوقت.[9] فإذا رعت الماشية في منطقة ما لفترة أطول مما يجب، أو عادت إلى منطقة ما بعد وقت قصير أكثر مما يجب بعد الرعي، تكون قد رعت رعياً جائراً.

وقد ابتكر فوازا نظاماً يدعى الرعي العقلاني أو الرعي بإدارة، والذي يتم فيه تقسيم المرج إلى عدة حقول (مساحات مسيجة) ويتم تناوب رعي الحيوانات من حقل لآخر بأسلوب منتظم. وقد وضع إرشادات دقيقة للتحكم بهذه العملية.

وبيّن فوازا أن للرعي الذي تتم إدارته فوائد كثيرة. إذ يمكن للمزارعين أن يخفضوا من التكاليف التشغيلية وأن يقللوا من اعتمادهم على الأسمدة غير العضوية والمواد التكميلية للحبوب وأن يحدّوا من تآكل التربة، وفي الوقت ذاته يحققون زيادة في محصول الحليب واللحوم. وكان يتم ترويض الحيوانات على تناول العلف بنسق واحد منتظم وأن تنشر روثها فوق الأرض. وقد ازداد التنوع الحيوي وتحسنت صحة الأبقار. وبدلاً من أن تكون خاضعة للتغذية المحصورة، حيث تتسبب الظروف في توتر ومرض البقر، كان بإمكان الأبقار أن تتجول في الهواء الطلق وأن تستريح في ظل الأشجار. وقد احتاج المزارعون إلى آليات أقل، ما جعلهم يوفرون الوقود ويوفرون بيئة أكثر أمناً للعمل مع أطفالهم.

وقد تم تنفيذ أساليب فوازا في فرنسا وفي نيوزيلاند. كما تم، في وقت لاحق، تكييف الرعي المُدار ليلائم المراعي في إفريقيا. وفي العقود الحديثة، انتشر في كندا والولايات المتحدة الأميركية، لا سيما في ولاية ويسكونسن، حيث يُعرَف على أنه الرعي بالتناوب مكثف الإدارة (MIRG)، ونظراً لثبوت أنه فعال من حيث التكلفة أكثر من حقول التسمين، فهو أحد ممارسات مزارع إنتاج الألبان الأسرع نمواً.[10] من ناحية أخرى، عندما تم إدخاله إلى البرازيل في سبعينيات القرن العشرين، كانت النتائج مخيبة للآمال، وتم التخلي عن الفكرة.

وقد اشتبه روزا في أن الناسّ لم يخصصوا الوقت الكافي لاكتشاف مواضع الخلل. وفكر: إذا استطاع أن يبرهن أن نظام فوازا قد نجح في البرازيل، فإنه سيكون قادراً على التأثير على سياسة الحكومة في إدارة المروج الطبيعية وفي إعادة التوطين. وقال لي، «إنه أمر لا يصدَّق، في ملايين الهكتارات من المروج الطبيعية - المحمية من سقوط الثلوج والجفاف الشديد - لم يكلف أحد نفسه بتصميم نظام رعي عضوي.»

لماذا لم ينجح نظام فوازا للرعي في البرازيل؟

العنصر الرئيسي لهذا النظام هو التناوب. وقال روزا: «يمكنك القيام بذلك فقط إن استطعت أن تنشئ عدداً كبيراً من الحقول الصغيرة بتكلفة قليلة. ويمكنك أن تنشيء عدداً كبيراً من الحقول الصغيرة بتكلفة قليلة فقط إذا استخدمت سياجاً كهربائياً. وفي البرازيل يجب أن تتوفر لديك التكنولوجيا المناسبة للتعامل مع الأرض والمناخ والنبات والإضاءة.»

ومرة أخرى، كان من الضروري الخوض في التفاصيل. فعندما تم استخدام أساليب فوازا للمرة الأولى في البرازيل، كانت أنظمة التسييج الكهربائي تستورَد من أوروبا. ولكن في مناخ البرازيل شبه الاستوائي، تنمو النباتات بطول أكبر من طولها في أوروبا - بطول يكفي لتلامِس السياج الكهربائي وتسرب التيار الكهربائي. سوف «تحترم» الأبقار سياجاً كهربائياً ذا 2,500 فولت؛ وسوف تحترم الخراف تياراً كهربائياً ذا 3,500 فولت. ويشرح روزا: كانت آلات روزا وآلات أوروبا، على حد سواء، تعطي 6,000 فولت. ولكن عندما تلامس النباتات السلك، يهبط التيار إلى 2,000 فولت أو حتى إلى 1,000 فولت. لذلك قام روزا وميلو بتصميم آلات يهبط فيها التيار إلى 5,500 فولت فقط.

ومن ثم كانت هناك تعديلات خاصة بكل منطقة. ففي وسط البرازيل، على سبيل المثال، يكون للتربة موصلية قليلة، ما يعني أن هناك حاجة لفولتيات أعلى. وسأل روزا، «كيف اكتشفنا حل هذه المشكلة؟ من مشروع بالماريس!»

وقد كانت هناك حاجة لتعديلات أخرى، وذلك لأن البرازيل لديها أعلى معدل في العالم لحدوث الصواعق. وكان ينبغي كذلك التعلُّم عن كل أنواع الماشية ونباتات الرعي. تفاصيل وتفاصيل وتفاصيل. كل شيء كان مختلفاً عن أوروبا والأرجنتين والأوروغواي ونيوزيلاندا وأميركا الشمالية.

وضع روزا معادلة أخرى: طاقة شمسية + أسلاك بلاستيكية + أعمدة ألياف زجاجية = سياج كهربائي غير مكلف. وسياج كهربائي غير مكلف + إدارة رعي بنظام فوازا = كميات أكبر من المحاصيل، واستخدام مستدام للأراضي، ومستقبل للريف.

وفي غضون بضع سنوات، قام روزا بتركيب عشرات الأنظمة الناجحة من السياج الكهربائي الذي يعمل بالطاقة الشمسية/ إدارة الرعي بنظام فوازا، وذلك في عشر ولايات، الأمر الذي مكَّن المزارعين في باهيا من تربية الماعز، واستعادة مراعي الماشية في ريو دي جانيرو، ومساعدة المزارعين على إنتاج حليب عضوي وجبنة موتزاريلا من حليب الجاموس في ولاية برانا. وفي معظم الحالات، شهد المزارعون تضاعف إنتاجهم مرتين أو ثلاث مرات. وفي حالات كانت فيها الأراضي متآكلة كثيراً، أنتج النظام مكاسب بنسبة 500 بالمئة.

وقال لي روزا في العام 2001 ، «لدينا نتائج مثبتة في كل نوع من أنواع البيئة في البرازيل، وقد بدأ مهندسون زراعيون آخرون بفعل الشيء ذاته.» وأضاف أنه ما زالت هناك بعض المقاومة للفكرة، ولكن ذلك كان أمراً متوقعاً. «من الصعب أن تقول إن شيئاً ما لا ينجح لمدة ثلاثين عاماً، ثم تقول 'أوه، لقد كنت مخطئاً.'»

ولكن هذه المرة لم يقلق روزا بشأن الحكومة، فقد كان النظام ينتشر من خلال طلب السوق. وقال، «المزارعون يريدون أن ينفذوه، فهو ينتج حليباً ولحماً عضويين. والآن، العالم، لا سيما أوروبا، على استعداد لتسديد ثمنه.»

وخلال تسعينيات القرن العشرين، تضاعفت مساحة الأرض المخصصة للزراعة العضوية في كافة أنحاء العالم عشرة أضعاف. ويحقق سوق الغذاء العضوي إيرادات تزيد

عن 22 مليار دولار أميركي.[11] ويريد مزارعو رعي الماشية أن يدخلوا فيه، وروزا يخطط لمساعدتهم.

وفي العام 2001، استقال روزا من STA من أجل بناء منظمة غير ربحية كان قد أسسها قبل بضعة سنوات، إنستيتوتو بارا أو ديس إنفولفيمينتو دي إنيرجيا أولتيرناتيفاس إيه دا أوتو سوستيتابيليداديه Instituto Para O Desenvolvimento De Energias Alternativas E Da Auto Sustentabilidade (مؤسسة تطوير الطاقة البديلة والاستدامة الذاتية)، أو IDEAAS.

لقد خدَمَت STA كوسيلة لاختبار السوق وصقل مجموعة من النماذج العملية. والآن من خلال IDEAAS، سعى روزا لتطبيق تلك النماذج في مناطق فقيرة لم يكن النموذج الربحي مناسباً فيها.

خطط في البداية للتركيز على ولايات البرازيل الثلاث الواقعة في أقصى الجنوب، ريو جراند دو سول وسانتا كاترينا وبرانا، التي كان يعرفها جيداً وكانت حدة تآكل المروج فيها تشتد. ثم ضيق تركيزه أكثر ليكون منصباً على النصف الجنوبي من ريو جراند دي سول حيث كان 250,000 شخص يفتقرون إلى الكهرباء، ومن ثم استهدف 13,000 أسرة فقيرة.

بعدئذ أجرى دراسة للسوق، وكان أحد الأمور الهامة التي اكتشفها هو أن أكثر من نصف الأسر في المنطقة التي استهدفها ينفقون، على الأقل، 13 دولاراً أميركياً شهرياً على الديزل والكاز والبطاريات. وشرح روزا، «لقد رأينا أن المبالغ التي ينفقها الناس على طاقة غير متجددة يمكن أن تحوَّل إلى رسوم شهرية لتجهيزات ومعدات وخدمات طاقة متجددة.» وبكلمات أخرى، كان بمقدور معظم العائلات اقتناء طاقة شمسية بأسعار تجارية، إضافة إلى أنه كان يتم منحهم خيار استئجارها أو تسديد ثمنها ببطء – على مدى خمس إلى سبع سنوات بالمعدل. وأضاف روزا أنه يمكن للقرويين، الذين كانوا ينفقون

أقل من 13 دولاراً أميركياً شهرياً، أن يحصلوا على الطاقة الكهربائية، أيضاً، ولكنهم سيحتاجون إلى تمويل طويل الأجل وخدمات إضافية. وشرح، «بالنسبة لأولئك الأشخاص، ليس كافياً إيصال الكهرباء إليهم، بل من الضروري كذلك تحسين دخولهم وتغيير نماذج إنتاجهم من خلال إدخال تكنولوجيا مناسبة.»

وقام روزا بتجنيد فريق من الفنيين والمحامين والصحفيين لمساعدته في دراسة الاستراتيجية بدقة. ومن أجل الوصول إلى كل السوق، فإن الأمر يحتاج إلى مزيج من قنوات التوزيع الربحية وغير الربحية، مع وجود بعض عملاء تتم خدمتهم من قِبل شركة STA بأسعار السوق، وآخرين تتم خدمتهم بأسعار مدعومة من قبل IDEAAS.

وقد قدموا مشروعين. الأول أسماه روزا مشروع كويرون، وكان مشروعاً غير ربحي لزيادة دخول ما يقرب من 7,000 أسرة فقيرة مع المحافظة على البيئة من خلال مزيج من الطاقة الشمسية والإنتاج الحيواني العضوي والرعي المنظَّم، وأساليب أخرى للمحافظة على الموارد. (في الأساطير اليونانية، يرتبط الغاوتشو بصورة القنطور (نصف رجل ونصف حصان)، وكان كويرون – الاسم البرتغالي لتشيرون – هو القنطور الوحيد الذي يتميز بالحكمة بدلاً من القوة الغاشمة.)

والمشروع الثاني، الذي أطلق روزا عليه اسم الشمس تشرق للجميع، كان مشروعاً ربحياً للتزويد بالطاقة الشمسية، في البداية، إلى 6,100 أسرة قروية ليس لديهم كهرباء ولكنهم يستطيعون الدفع مقابل الألواح الشمسية من خلال نظام استئجار. وقدَّر روزا أن المشروع يمكن أن يصل نقطة التعادل بعد ما يتراوح بين 42 و 48 شهراً وينتج عوائد ما بين 20 و 30 بالمئة للمستثمرين، إضافة إلى توفير منافع اجتماعية وبيئية. (على سبيل المثال، التحوّل من الكاز إلى الطاقة الشمسية في الإنارة سيؤدي إلى صحة أفضل وانبعاثات كربون أقل.)

وكان روزا متحمساً، بشكل خاص، من نتائج دراسته للسوق، وذلك لأنها أظهرت وجود إمكانية في الوصول إلى عدد كبير من الناس من خلال بنية عمل تجاري.

وشرح، «إذا كان الاستثمار في الطاقة الشمسية يُسترد بالكامل خلال خمس إلى سبع سنوات، فهذا يعني أنه من الممكن اجتذاب رأس مال استثماري. وهذا أمر هام جداً لأنه من غير الممكن جلب الكهرباء للفقراء في كافة أنحاء العالم بدولارات الأعمال الخيرية.»

بينما كنت أستمع إلى روزا، فكرت في علم آثار التغيير الاجتماعي: كيف يقوم الناس في كل جيل بالبناء على الأساسات التي وضعتها الأجيال السابقة. وكنتيجة لثورة الائتمان الميكروي، الذي قام بتطويره بنك غرامين وآخرون على مدى السنوات العشرين الماضية، يتم الآن اعتبار الناس الفقراء في البلدان النامية على أنهم يشكلون مخاطر ائتمانية مقبولة. وبحلول العام 2007 كان بنك غرامين قد قدم قروضاً عقارية للمنازل إلى أكثر من 645,000 من القرويين الذين يسددون أقساط منازلهم بمعدلات تصل إلى 1.5 دولار أميركي في الأسبوع. وقامت شركة غرامين فون، أيضاً، بتأجير هواتف خلوية إلى ما يقارب من 300,000 سيدة من «سيدات الهواتف القروية» اللواتي كن يقمن بإعالة أنفسهن من خلال بيع مكالمات لقرويين آخرين. إن فكرة أن المؤسسات يمكنها أن تنشيء علاقات ائتمانية طويلة الأجل مع الناس الفقراء في كل مكان من العالم، لم تعد فكرة ثورية. لقد تمت تجربتها بنجاح. وإذا كانت تنجح مع المنازل والهواتف الخلوية، يمكنها أن تنجح مع الألواح الشمسية، أو أي أصول إنتاجية أخرى.

هذه فكرة هامة. وينوّه بيتر دوكر قائلاً، «الشراء بالتقسيط يحوِّل الاقتصاديات فعلياً. حيثما يتم إدخاله، يتغير الاقتصاد من اقتصاد يحركه العرض إلى اقتصاد يحركه الطلب.»[12]

خذ بالاعتبار أن مليارَيّ إنسان – 30 بالمئة من سكان العالم – هم الآن بدون كهرباء، وأن حوالى نصفهم بإمكانهم تحمل تكاليف الطاقة الشمسية إذا أتيحت لهم الفرصة لاستئجارها أو تسديد قيمتها بالتقسيط.[13] إن جلب الكهرباء إلى المناطق الريفية النائية في جميع أنحاء العالم لن يقوم فقط بتحويل الاقتصاديات، ولكنه سيقوم، كذلك، بتحويل التعليم والرعاية الصحية. وسوف يحوِّل الزراعة. وغالباً ما يشكل الحصول على

الكهرباء متطلباً مسبقاً بالنسبة للمزارعين لتبديل الممارسات الزراعية غير المستدامة والمنخفضة العوائد إلى ممارسات مستدامة ومرتفعة العوائد. كما أن كهربة الريف على المستوى العالمي ستعمل على تخفيف الضغط السكاني في المدن الكبرى، ما يؤدي إلى الحد من الاستياء الحضري الذي يتم استغلاله بسهولة من قبل دعاة العنف.

وفي العام 2001، كان روزا واحداً من أول أربعين ريادي أعمال اجتماعية تم تكريمهم من قبل مؤسسة شواب لريادة الأعمال الاجتماعية، والتي تتخذ من جنيف مقراً لها وتدعم «ريادي الأعمال الاجتماعية البارزين» في كافة انحاء العالم.[14] وفي وقت لاحق من تلك السنة، حصل روزا أيضاً على 50,000 دولار أميركي، وهي قيمة جائزة المتحف التقني للابتكار المقدَّمة من متحف سان خوزية التقني لتطبيق التكنولوجيا لخير البشرية. وتم اختيار خمسة فائزين من 400 مرشح حضروا من خمسين بلداً.[15]

وقد أرسلتُ رسالة إلكترونية إلى روزا أسأله فيها عن كيف كان الشعور بالفوز. وكتب إلي في رده، «لقد كان رائعاً! عندما كنت أمشي لاستلام الجائزة، والأضواء تشع في عيني، مرّ الماضي بسرعة كبيرة في ذهني: الشبكات الكهربائية والمحوِّلات والألواح الشمسية وإنيو وني وبيل درايتون.

وفيما بعد، عندما كان الناس صامتين، حان الوقت المخصص لأقول شيئاً ما. لقد كنت منفعلاً. وقلت، 'لقد أمضيت أيام الشباب في مناطق بعيدة لتوصيل الكهرباء إلى سكان المناطق الريفية في البرازيل. أنا أحب التكنولوجيا، وأعتقد أنها الوسيلة الرئيسية لتحقيق التغيير للبشرية. وكل مشروع رأيته في هذا التجمع هو مشروع رائع. وعندما نستخدم ذكاءنا ومعرفتنا لخدمة الناس، يصبح لدى البشرية أمل . نحن الأمل، نحن المستقبل.'»

وكان روزا في العام 2003 ما زال يقضي ما بين عشرة إلى عشرين يوماً من الشهر مسافراً. ولكنه خطط ليقلل من سفرياته. أراد أن يقضي وقتاً أطول مع أولاده. وفي سن الثانية والأربعين، كان أيضاً يشعر بحدوده البدنية. وشرح ذلك، «لم يعد بإمكاني أن أعمل بدون توقف وبدون نوم لمدة يومين.»

وكان قد أبلغني، في العام 2002، أن مجموعة تطوير الطاقة الشمسية، التي يقع مقرها في واشنطن العاصمة، وافقت على الاستثمار في مشروع الشمس تشرق للجميع. وقد حصل أيضاً على دعم لمشروع كويرون من مؤسسة أفينا ومؤسسة كانوبوس، وكان يسعى للحصول على تمويل من صندوق الكربون لتنمية المجتمعات (Community Development Carbon Fund) التابع للبنك الدولي، والذي تم إطلاقه في شهر أيلول/ سبتمبر من العام 2002. (يقوم الصندوق بتوجيه الاستثمارات الخاصة إلى مشاريع تنموية مع التركيز على الطاقة المتجددة. ويحصل المستثمرون على «ائتمانات» كربون التي يمكن تداولها أو استخدامها للالتزام بالقوانين البيئية. والفكرة تُبْنَى على أساس، كما سنرى، كان قد وضعه بيل درايتون عندما كان مديراً مساعداً في وكالة حماية البيئة.)

وكان روزا يقوم باستكمال الدراسات الفنية وبتصميم نماذج التسليم والخدمة لكِلا المشروعين. وقد خطط لتكون أبحاث السوق مستكمَلة، وسبعين موقع اختبار مركَّبة في شهر آب/ أغسطس من العام 2003. وبعد واحد وعشرين عاماً من بدء عمله في بالماريس، كتب لي رسالة إلكترونية، «أرى الآن أنه من الممكن الوصول إلى جميع المجموعات بنماذج وتصاميم مستدامة – إنني أبدأ من جديد!»

.4

العزيمة الثابتة لإرادة لا تقهر

فلورنس نايتنغيل، إنكلترا: التمريض

عندما يطلق درايتون على شخص ما لقب ريادي أعمال اجتماعية بارز، فهو يصف شخصية من نوع محدد ونادر. وهو لا يعني بذلك سيدة أعمال تمنح فرص عمل لأشخاص بلا مأوى، أو تخصص جزءاً من أرباحها للحركة البيئية. وهو لا يقصد بذلك شخصاً ما يدير منظمة غير ربحية ويطوِّر عملاً يجني إيرادات. إنه يقصد شخصاً ما مثل فلورنس نايتنغيل.

ومعظم الناس يعرفون القليل عن «سيدة المصباح» التي كانت تعتني بالجنود البريطانيين أثناء حرب القرم. ولكن ما الذي فعلته فلورنس نايتنغيل في الواقع؟ ولماذا ما زال كتاب نايتنغيل الذي صدر في العام 1860 «ملاحظات عن التمريض: ما يمثله وما لا يمثله» (Notes on Nursing: What It Is and What It Is Not) يُصنَّف كمرجع لطلاب التمريض؟[1]

يلاحظ كاتب السِير الذاتية لايتون ستريتشي، في كتاب فكتوريون بارزون (In Eminent Victorians)، أنه عندما كانتا طفلتين في الحضانة، وبينما كانت شقيقة فلورنس نايتنغيل تبدي «متعة صحية في تمزيق الدمى الخاصة بها إلى قطع،» كانت فلورنس الصغيرة تبدي فعلياً «متعة مَرَضية تقريباً في خياطتها من جديد.» وعندما أصبحت فتاة، كان لدى

نايتنغيل دافع «لمد يد العون إلى الفقراء في أكواخهم، للسهر بجانب أسِرَّة المرضى، لوضع مخلب كلبها الجريح في جبائر متقنة كما لو كان كائناً بشرياً.» وكانت تتخيل منزل عائلتها في الريف وقد تحول إلى مستشفى، بينما تكون فيه هي رئيسة الممرضات تتنقل بين الأسِرَّة.»[2]

وفي العام 1845، في الخامسة والعشرين من العمر، عبرت نايتنغيل عن رغبتها في أن تصبح ممرضة في مستشفى ساليسبيرغ. ولكن عندما تم إعلام والدها ويليام، وهو صاحب أراضٍ ثري، عن المعايير الأخلاقية المتدنية بالنسبة لمهنة التمريض في ذلك الوقت، منع ابنته من الالتحاق بالوظيفة. لقد كان السعي للعمل بالنسبة لامرأة ثرية وذات مركز اجتماعي في بريطانيا الفكتورية أمراً غريباً بما فيه الكفاية، والسعي للعمل كممرضة كان أمراً لا يمكن تخيله تقريباً. في ذلك الوقت كانت الممرضة تعني ضمنياً «امرأة فظة كبيرة في السن، دائماً جاهلة وغالباً قذرة وعادة متوحشة، ترشف الخمر من زجاجة براندي أو تنغمس في أسوأ أنواع المخالفات.»[3]

أصبحت نايتنغيل مدمَّرة بسبب رفض أسرتها. ومع ذلك وجدت طرقاً لتدريب نفسها، ففي رحلاتها مع العائلة إلى لندن وباريس والعواصم الأوروبية الأخرى، كانت تتجول في المستشفيات والأحياء الفقيرة والمدارس وإصلاحيات الأحداث. ودرست بصورة شخصية تاريخ المستشفيات ودور النقاهة، ودرست بنهم التقارير الصادرة عن السلطات الصحية واللجان الطبية. وبعد أن أرسلت اليها صديقة نسخة من الكتاب السنوي لمؤسسة الشماسات البروتستانت في مدينة كايسرويرث، في ألمانيا، والتي كانت تدرِّب الفتيات ذوات الخلق الحسن على رعاية المرضى، ناضلت نايتنغيل مع أهلها لمدة أربع سنوات حتى تم السماح لها بالالتحاق بالدورة التدريبية.

وعندما تقدم خاطب طالباً الزواج، رفضت نايتنغيل. لقد كانت ممزقة بين «غريزتها العاطفية» وبين «الأخلاق» و«النشاط» التي فطِرت عليهما. وعلى الرغم من أنها وجدت المتقدم للزواج جذاباً ومحفِّزاً فكرياً، فقد كانت تشعر بالحاجة للبقاء مستقلة وأن تواصل عملها - على الرغم من أن أسرتها ما زالت تعارض ذلك. وقد كتبت، « في سن الواحدة والثلاثين من عمري، لا أرى شيئاً مرغوباً سوى الموت.»[4]

وفي العام 1853، عندما كانت في الثالثة والثلاثين من العمر، تم السماح أخيراً لـ نايتنغيل بقبول وظيفة بدون أجر كمشرفة في مؤسسة لرعاية نساء نبيلات مريضات في لندن، حيث اكتسبت سمعة كمديرة ممتازة. بعد ذلك، في خريف العام 1854، تم إرسال الجنود الإنجليز إلى القرم، على الشاطئ الشمالي من البحر الأسود، ليقاتلوا جنباً إلى جنب مع القوات التركية في حربها مع روسيا. ومن خلال مجيء صحافة الحرب، بدأ الجمهور الإنجليزي يتلقى تقارير عن جنود جرحى في حملة القرم تم تركهم يموتون بدون أي عناية طبية أساسية.

واستجابة للغضب الشعبي العارم، في 15 تشرين الأول/ أكتوبر 1854، أرسل صديق نايتنغيل، سيدني هيربرت، الذي كان يشغل منصب وزير الحرب البريطاني عندئذ، يسألها ما إذا كانت تريد أن تكون مسؤولة عن التمريض في المستشفى العسكري القائم في حي في إسطنبول يدعى سكوتاري. لقد كانت كلماته فيها بصيرة، «إذا كان لهذا الأمر أن ينجح، سيتم سحق رأي مسبق وسيكون هناك سابقة تعمل على زيادة الخير أضعافاً مضاعفة في كل مكان.»[5]

وقد كانت نايتنغيل قد أرسلت من قبل رسالة تعرض فيها خدماتها، وخلال ستة أيام كانت قد جمعت ثمانٍ وثلاثين ممرضة ورحلت إلى القسطنطينية. وعندما وصلت إلى سكوتاري في 4 تشرين الثاني/ نوفمبر، واجهت نايتنغيل كارثة، انهيار كامل للنظام. احتوت الثكنات والمستشفيات العامة على ما يقارب 2,400 جندي من الجنود المرضى والجرحى. كانوا ممدين في ملابس قذرة على أسرَّة تمتد على طول أربعة أميال. وعلاوة على عدم توفر اللوازم الطبية الأساسية، كانت ثكنات المستشفى تعج بالفئران والبراغيث، وكانت تفوح رائحة كريهة في العنابر من مياه الصرف الصحي تحت الأرض. وكان استخدام المياه مقنناً بصرامة. وقد توطنت الكوليرا والتيفوئيد والدستاريا، مسببة الموت بمعدل وفاة واحدة من كل اثنين - وقد وجدت نايتنغيل أنه لم يكن يتم حتى تسجيل الوفيات بالطريقة الصحيحة في سجلات المستشفى.

واعتقد جراحو الجيش أن قيام مكتب الحرب بإرسال حمولة قارب من النساء المدنيات من أجل المساعدة في عمليات الإنقاذ هو عمل أخرق. وأبلغوا نايتنغيل على الفور بأنه لن يُسمَح لمرضاتها بدخول العنابر. ولكن بعد أيام لم يكن لدى الأطباء خيار آخر سوى التماس المساعدة من نايتينغيل في أعقاب معركة إنكيرمان، عندما بدأ 500 جندي، يعانون من الجروح وسوء التغذية والتعرض للعوامل الجوية القاسية والدستاريا والأسقربوط، ينشئون طابوراً في ممرات المستشفى على فضلات القش. وكتبت نايتنغيل : «أعتقد أنه في جميع ممراتنا لم يبلغ المتوسط ثلاثة أطراف لكل رَجل.»[6]

وشرعت نايتنغيل على الفور في إصلاح النظام الذي كان يُنتج مثل ذلك العدد المرتفع من الخسائر في الأرواح. وطلبت 200 فرشاة للتنظيف بالفرك، واهتمت بأن تكون العنابر منظفة وأن تأخذ ملابس الجنود للخارج لغسلها. وقامت بزيارة لمتعهد تزويد المؤن للجيش لمعرفة ما يمكن عمله بشأن نقص الإمدادات. وعندما تبين أنه غير متعاون، تولت نايتنغيل وظيفته، مستخدمة الـ30,000جنيه استرليني (جمعتها من تبرعات خاصة) التي أحضَرَتها معها. وعندما اكتشفت أن الإمدادات كانت محجوزة في الجمارك التركية، أقنعت مكتب الحرب بمعالجة المشكلة وحلها. وقامت بجمع أموال إضافية من مصادر خاصة في إنجلترا، وببناء مستودع للإمدادات. وعندما علمت مسبقاً بنشوب معركة جديدة، أمرت ببناء عنبر جديد على الرغم من اعتراضات الجراحين.[7]

وبمزيج من اللباقة وحسن التمييز والنفوذ السياسي والسلطة الهادئة، قامت نايتنغيل بإعادة تنظيم المستشفيات العسكرية في سكوتاري. وأدخلت نظام حفظ سجلات دقيقاً جداً، وعملت على بناء مطابخ وغرف غسيل جديدة، وبذلت كل ما في وسعها لكي يأكل الجنود بأدوات مائدة معقمة وأن يغسلوا أيديهم بالصابون ويستخدموا مناشف نظيفة وأن يرتدوا ملابس غسِلت بماء مغلي. وكانت تقوم بجولات تواسي فيها المرضى بصوت ناعم عذب.[8] وأنشأت قاعات للقراءة وقاعات للترفيه، ورتبت لدروس ومحاضرات، وحتى مكَّنت الجنود من تحويل النقود إلى الوطن، وهو عمل فذ كان الجيش

يعتبره مستحيلاً. وكان الجنود يتوقفون عن الشتم عندما كانت نايتنغيل تتواجد على مسافة يمكنها سماعهم منها. وقد ارتفعت معنوياتهم، وأصبحوا مولعين بها. وفي شهر شباط/ فبراير من العام 1855 كان معدل الوفيات في مستشفيات الجيش البريطاني في سكوتاري 43 بالمئة، وقد انخفض في شهر أيار/ مايو إلى 2 بالمئة.[9]

ويكتب ستراتشي، «بالتأكيد أنها كانت بطولية. ومع ذلك لم تكن بطولتها من ذلك النوع البسيط المحبوب لدى قراء الروايات وجامعي قصص القديسين - البطولة العاطفية الرومانسية التي يحب الناس أن يزينوا بها من يخصوهم بالمحبة: لقد كانت مكونة من أمور أكثر صرامة ... لم يكن بالعذوبة اللطيفة ونكران الذات الأنثوي أنها أوجدت نظاماً من فوضى في مستشفيات سكوتاري، وأنها كست الجيش البريطاني من مواردها الخاصة، وأنها بسطت سيادتها على القوى المترددة والمتراصة لعالم المسؤولين، بل كان بالانضباط الصارم والاهتمام القاسي بالتفاصيل وبالعمل المتواصل وبالعزيمة الثابتة والإرادة التي لا تقهر.»[10]

وبعد انتهاء الحرب، عادت نايتنغيل إلى إنجلترا بطلة وطنية. إلا أنها رفضت جميع الاستقبالات العامة ما عدا تلك الدعوات - مثل مقابلة مع الملكة فكتوريا - التي يمكنها أن تساعد في تقدم عملها، الذي قررت أن يكون تحسين الصحة في الجيش البريطاني.

وبسبب سوء المرافق الصحية والتهوية والطعام في ثكنات الجيش، كانت معدلات الوفاة بين الجنود ما يعادل حوالى ضعف تلك الخاصة بالمدنيين. وكتبت نايتنغيل: «[السماح بذلك المعدل المرتفع من الوفيات] هو عمل إجرامي ... إنه مثل أخذ 1,100 رجل سنوياً إلى سهول ساليزبيري وإطلاق الرصاص عليهم.»[11] ولم يكن السلاح الذي استخدمته ببراعة في هذه المعركة مصباحاً، بل مجموعة واسعة من الاحصائيات الصحية.

عندما كانت امرأة شابة، توسلت نيتنغيل إلى والدها ليعلمها الرياضيات. فقد تأثرت كثيراً بالتقدم الذي كان يحدث في أيامها في نظرية الاحتمالات، وبصورة خاصة

بعمل الإحصائي البلجيكي أدولف كويتليت، الذي يعتبر أحد مؤسسي علم الإحصاء الاجتماعي الحديث. وقد اعتقدت نايتنغيل أن الاحصائيات هي الوسيلة للتبصر بإرادة الرب. وبعد العودة من تركيا عملت مع الإحصائي الإنجليزي البارز ويليام فار، وأعدت وطبعت على نفقتها الخاصة كتاباً من 800 صفحة بعنوان ملاحظات بشأن المسائل التي تؤثر في صحة وكفاءة وإدارة مستشفيات الجيش البريطاني (Notes on Matters Affecting the Health, Efficiency and Hospital Administration of the British Army) (1858)، الذي قدم تحليلاً إحصائياً شاملاً لأسباب المرض والوفاة في الجيش البريطاني. وكانت نايتنغيل رائدة في استخدام الأدوات الرسومية (مثل مخططات المساحة القطبية أو الدائرة المجزأة (الفطيرة))، والتي استخدمتها لتوضيح الحاجة إلى التغيير بصورة درامية، إلى درجة أنها وضعت رسوماتها الإحصائية في إطارات وعرضتها أمام المسؤولين في القسم الطبي للجيش ووزارة الحرب.[12]

لم تكن نايتنغيل تقوم بهذه الأمور بنفسها، فقد كانت، في الواقع، نادراً ما تخاطر بالخروج من منزلها. ونظراً لأنها كانت قد عانت من نوبة حمى القرم أثناء الحرب، فقد عانت فيما بعد من نوبات متكررة من الإغماء والإرهاق البدني، وبقيت طريحة الفراش في معظم ما تبقى من حياتها. ومع ذلك، ومن أريكتها، كانت تستقبل أعداداً لا تحصى من الزوار، وتصدِر سيلاً لا ينتهي من الأوامر والمذكرات والرسائل إلى مجموعة كبيرة من المحبين.

وكانت تعمل بصورة أساسية من خلال صديقها وحليفها السياسي سيدني هيربرت، الذي مارس ضغوطاً من أجل إنشاء مجموعة من اللجان الملكية للتحقيق في الوضع الصحي في الجيش وفي المجتمع. وبصفتها امرأة، لم يكن مسموحاً أن يكون لها مكان في هذه اللجان، ولكنها وجهت توصياتها وتأكدت من أنها كانت تنفَّذ. وبسبب جهودها، أنشأ الجيش كلية طبية ودائرة إحصائية، وأعاد تشكيل الثكنات في كافة أنحاء البلاد. ومن بين أشياء أخرى، قامت نايتنغيل بتعليم الجيش البريطاني عن الآثار الصحية لضوء الشمس وللمياه النقية وللمطابخ النظيفة. وفي غضون عامين ونصف العام، انخفض معدل الوفيات في الجيش البريطاني إلى النصف.[13]

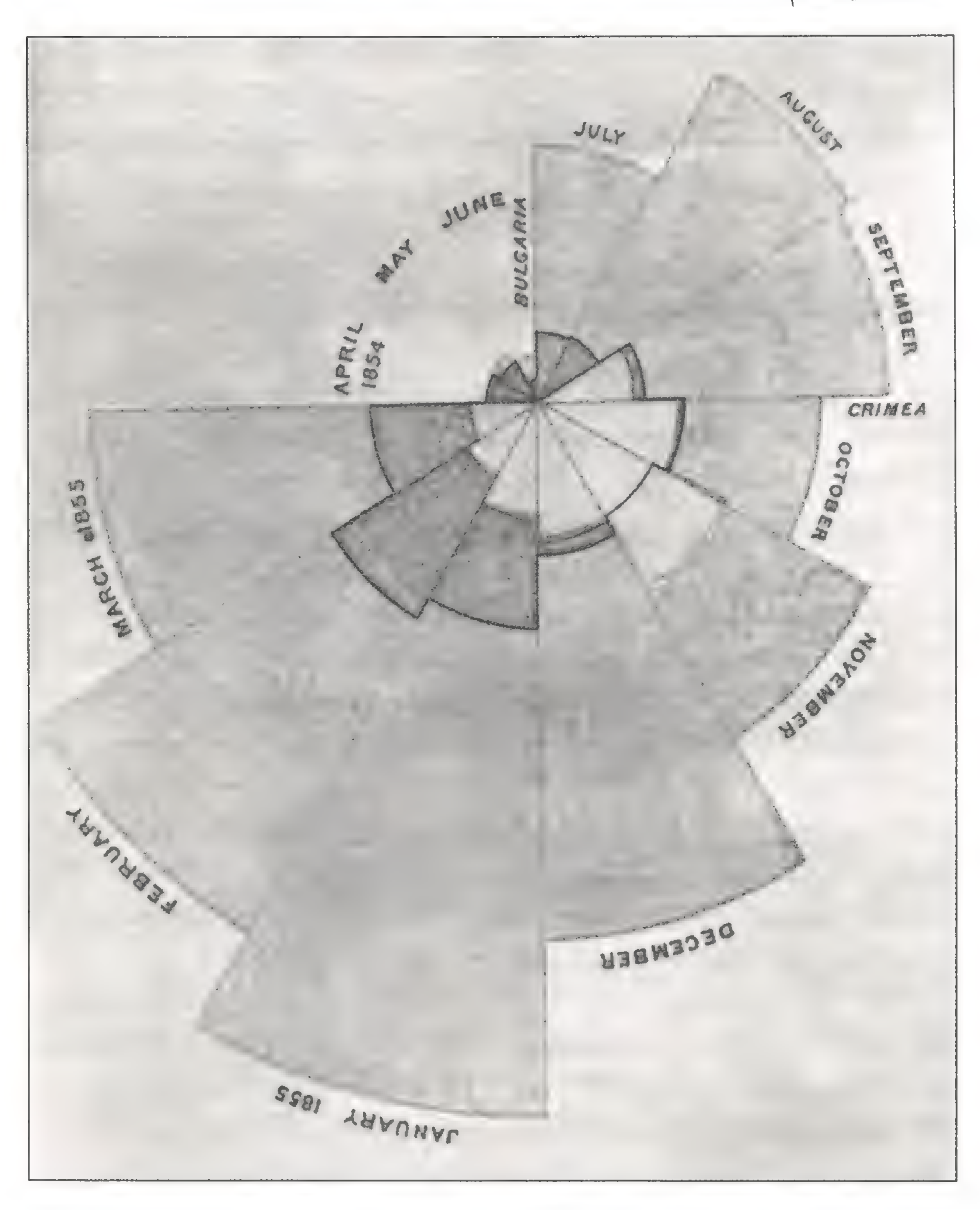
وفي وقت لاحق، طبقت نايتنغيل الاستراتيجية ذاتها في الهند، حيث كانت معدلات الوفيات للقوات البريطانية ستة أضعاف معدلات الشباب من المدنيين في بريطانيا. وبين العامين 1863 و1873، ومن خلال الإصلاحات الصحية، انخفض معدل الوفيات السنوي بين الجنود في الهند بنسبة 75 بالمئة.[14]

وفي العام 1859، قامت نايتنغيل بنشر الطبعة الأولى من كتاب ملاحظات على المستشفيات (Notes on Hospitals)، الذي كان من شأنه إحداث ثورة في نظرية بناء المستشفيات. وفي العام 1860، وبمساعدة الجمهور، أنشأت كلية نايتنغيل لتدريب الممرضات بناء على مبدأ أن الممرضات يجب أن يتلقين تدريباً في مستشفيات تعليمية أثناء إقامتهن في منازل تقوم بتشكيل صفاتهن الأخلاقية. وبالقيام بذلك، بدأت نايتنغيل العملية التي حولت التمريض إلى مهنة حديثة تحظى بالتقدير والاحترام. وعلى مدى العقود الأربعة التالية، ارتفع عدد الممرضات في بريطانيا من 28,000 إلى 64,000. وربما كان الأهم من ذلك هو أنه تمت إعادة تصنيف مهنة التمريض في نهاية القرن التاسع عشر في الإحصاء الرسمي البريطاني ليتم نقلها من قائمة المهن «المنزلية» إلى قائمة المهن «الطبية.»[15]

لم تتعافَ نايتنجيل مطلقاً من حمى القرم التي أصيبت بها عندما كانت في الثلاثينيات من عمرها. وبقيت لخمسة عقود ونصف، بعد عودتها إلى بريطانيا وحتى وفاتها في العام 1910، تعاني من نوبات إغماء، وكانت في كثير من الأحيان ضعيفة جداً لدرجة أنها لم تكن تتمكن من الوقوف. وعلى الرغم من ذلك، قامت، أثناء حياتها، بكتابة ما يقدر بـ 12,000 رسالة، و200 كتاب وتقرير وورقة بحث.

وبناء على رغباتها، لم تحظ نايتنغيل بجنازة وطنية، ولم تدفن في ويستمنستر آبي.

وكتبَت، «أول تفكير، وآخر تفكير، أستطيع أن أتذكر أنني فكرت به كان عمل التمريض.»[16]



رسم بياني في دائرة قطبية استخدمتها فلورنس نايتنغيل لعرض معدلات الوفاة في مستشفيات الجيش البريطاني أثناء حرب القرم بطريقة درامية.

عندما كنت طفلاً، كنت أتخيل أن فلورنس نايتنغيل لا بد أن تكون رقيقة ولطيفة، ولكنها لم تكن كذلك. وبكل تأكيد لم أتخيلها أبداً كمديرة أو إحصائية أو عضو في جماعة ضغط. وما زلت لا أستطيع أن أعتاد على التفكير بها على أنها «ريادية أعمال،» على الرغم من أنها بالتأكيد تطابق التعريف الأصلي، كونها ضاعفت «إنتاجية» أو «محصول» موارد الرعاية الصحية عدة مرات. وإضافة إلى إنارة الطريق أمام الممرضات، أوجدت نايتنغيل معايير للنظافة الصحية وإدارة المستشفيات شكلت المعايير في كافة أنحاء العالم.

في ضوء مسيرة العلوم الطبية في السنوات المائة والخمسين الماضية، قد يتخيل المرء أن هذه التغييرات كان لا بد لها أن تحدث معها أو بدونها. وهذا أمر من المستحيل تأكيده أو نفيه، وما نستطيع قوله هو أن وجود المعرفة وتطبيق المعرفة على نطاق واسع هما أمران مختلفان اختلافاً كبيراً. ولو كانت المعرفة وحدها كافية، لما استمر ملايين الأطفال يموتون كل سنة بسبب الجفاف الناجم عن الإسهال. (وقف هذه الوفيات التي يمكن تجنبها كان هاجس جيمس بي. غرانت، والذي تم وصف عمله في الفصل 19.)

إن تغيير النظام يعني تغيير المواقف والتوقعات والسلوكيات. ويعني التغلب على عدم الثقة والأفكار المسبقة والخوف. والنظم القديمة لا تتقبل الأفكار أو المعلومات الجديدة بسهولة. والمدافعون عن الوضع الراهن يمكن أن يكونوا غير قابلين، بعناد، للتأثر بالحس السليم، كما يمكن أن تشهد على ذلك معارك نايتنغيل العديدة مع الجيش البريطاني. لقد علّق نيكولو ماكيافيللي، في تحليله الكلاسيكي للسياسة والسلطة في كتاب «الأمير»، «ليس هناك أمر أكثر صعوبة في تنفيذه، أو أكثر ريبة في النجاح فيه، أو أكثر خطورة في معالجته، من بدء نظام جديد للأمور. ذلك أن المصلح لديه أعداء في كل أولئك الذين يستفيدون من النظام القديم، ومجرد مدافعين بدون حماس من أولئك الذين سوف يستفيدون من النظام الجديد.»[17]

وقد يكون هذا هو أحد الأسباب التي تجعل المجتمع في حاجة إلى ريادي أعمال اجتماعية مدفوعين أخلاقياً، مثل نايتنغيل، للتخلص من الأنماط السلبية، وللبدء في

ترتيبات جديدة للأمور. إن الأمر يتطلب تركيزاً مكثفاً وإبداعاً عملياً ومصدر طاقة طويل الأمد لإحداث تغيير في النظام، ولضمان أن يصبح التغيير متجذراً بقوة في المؤسسات والثقافات. ويبدو أن بعض الأشخاص، بسبب نوعية حوافزهم، وهواجسهم التي يتعذر تفسيرها، وأفعالهم، وتوجههم نحو العمل والنمو، وإيمانهم الذي لا يتزعزع بصواب أفكارهم - ملائمون بشكل خاص لقيادة هذه العملية.

5.

قوة هائلة

بيل درايتون، الولايات المتحدة : الفقاعة

ولد بيل درايتون في مدينة نيويورك في العام 1943. وكان والده، ويليام درايتون الأب، الذي يتحدر من عائلة بريطانية أرستقراطية، متمرداً نوعاً ما. وفي العام 1901، في التاسعة عشر من العمر، وبإلهام من الرئيس تيدي روزفلت، ترك ويليام الدراسة في جامعة هارفارد ليصبح مستكشفاً. وأمضى سنوات في رسم الخرائط وفي إجراء الأبحاث الأثرية في الصحراء وفي البحث عن الذهب في كولومبيا البريطانية.

ونشأت أم درايتون، جون، في عائلة من الطبقة الوسطى في ميلبورن في أستراليا. وكانت جون عازفة تشيلو موهوبة. وقد عزفت مع أوركسترا ميلبورن عندما كانت في سن المراهقة. وفي سن التاسعة عشرة، أثناء فترة الكساد، سافرت بمفردها إلى نيويورك وحلمها أن تصبح واحدة من أفضل عازفي التشيلو في العالم. وعلى الرغم من أنها كانت تعزف باحتراف، إلا أنها عندما عرفت أنها لن تصل أبداً إلى المستوى الذي يرضيها، توقفت عن تقديم عروض العزف وبدأت توجه طاقتها نحو برنامج يكتشف العازفين الصغار الواعدين ويرتب ظهورهم لأول مرة في صالة بلدية نيويورك.

وقال لي درايتون: «لقد أجاز كل من والديَّ لنفسه السعي لتحقيق أحلامه في الحياة، والقيام بشيء رائع حقاً كان خاصاً به. كانا يبدوان محافظين وراسخين، ولكنهما كانا يرغبان في القيام بأشياء ثورية.

عندما كان في الصف الرابع، شرع درايتون في مشروعه المغامر الأول، ذا سنتينيل The Sentinel (الخفير)، صحيفة الصف التي كانت تتكون من صفحتين، وسرعان ما أصبحت صحيفة شهرية تتكون من 32 صفحة. وقد قام بتجنيد فريق من الكتاب والرسامين، وأقنع التجار المحليين للإعلان في المجلة، وأصبحت توزَّع على عدة مدارس ابتدائية في مدينة نيويورك.

لقد كانت ذا سنتينيل تجربة محددة. وقال درايتون: «لم أكن جيداً جداً في الرياضة، فقد عانيت في البيسبول وكرة القدم. ولكنني كنت جيداً جداً في هذا الشيء. لقد منحتني منفذاً لأكون فعالاً ومبدعاً ومسيطراً. لذلك انجذبت إليه.»

وعندما كان طالباً في المدرسة الثانوية في أكاديمية فيليبس في أندوفر، في ولاية ماساتشوستس، أسس درايتون جمعية آسيا وجعل منها المنظمة الطلابية الأكثر شعبية في المدرسة. وتولى مسؤولية مجلة المدرسة الأدبية، ذا ميرور The Mirror (المرآة) وعمل على تجديدها. وانضم إلى الجمعية القومية لتقدُّم الملونين (NAACP)، وفي العام 1957، في سن الرابعة عشر، نظَّم مقاطعة لمتجر ولورث (Woolworth) احتجاجاً على ممارساته التمييزية. وعندما هدده إداريو المدرسة باتخاذ إجراءات تأديبية ضده، تحول درايتون إلى وضع لافتات على الأشجار تشجب التمييز، ثم قام بإرسال رسائل إلى المسؤولين المنتخَبين. واستجابة إلى واحدة من هذه الرسائل، تلقى مدير أكاديمية فيليبس مكالمة هاتفية من هيربرت ميرفي، الذي كان في ذلك الحين عضواً في مجلس الشيوخ من ولاية مينيسوتا، والذي اتصل ليدافع عن حق الصبي في التظاهر. وكسب همفري معجباً مدى الحياة، وتعلم درايتون أن هناك جدوى من كتابة الرسائل.

أحب درايتون التاريخ، وتاريخ الهند بصورة خاصة. وقد افتتن بالهند منذ أن اطلع على وصف لكشمير في كتاب الصف الرابع للجغرافيا. وفي سن المراهقة، كان متأثراً

بعمق بأفكار غاندي، الذي قاد الهند نحو الاستقلال قبل عشر سنوات فقط. وعندما جمعت حركة الحقوق المدنية زخماً في الولايات المتحدة الأميركية، راقب درايتون باهتمام شديد أثناء بدء مارتن لوثر كنغ الابن بمحاكاة أساليب غاندي في المقاومة اللاعنفية.

وكان أكثر ما فتن درايتون بشأن غاندي هو «الكيفية»: كيف ابتكر غاندي استراتيجيته؟ كيف بنى مؤسساته؟ كيف سوّق أفكاره؟ وقد اكتشف درايتون أن غاندي، على الرغم من مظهره الآخر المعروف عالمياً، كان منخرطاً بشكل كامل في التفاصيل المتعلقة بالسياسة والإدارة والتنفيذ.[1]

وعلى مر السنين، توصل درايتون إلى قناعة بأن أعظم استبصار لغاندي كان إدراكه في وقت مبكر من القرن العشرين أن هناك نوعاً جديداً من الأخلاقيات آخذ في الظهور في العالم - الأخلاق لا ترتكز على القواعد، ولكن على التعاطف. لقد كان تغييراً ضرورياً مع ازدياد تعقيد المجتمع البشري باستمرار. وفي الماضي، عندما كان الناس يعيشون في مجتمعات متجانسة ونادراً ما كانوا يتنقلون بعيداً عن مكان ولادتهم، كانت الأخلاقيات القائمة على القواعد ضرورية لتَحكُّم العلاقات الإنسانية. ولكن العالم أصبح سريع الخطى ومتشابكاً جداً بالنسبة للأخلاقيات القائمة على القواعد. لقد كانت هناك الكثير من التفاعلات التي كانت القواعد فيها قديمة الطراز، وتضاربت فيها نظم الاعتقاد. وقد تطلبت الظروف الجديدة أن يكون الناس موجهين ذاتياً في أخلاقياتهم بقدر أكبر: كان يجب على الناس أن يكونوا قادرين على تخيل أنفسهم في مكان من حولهم. وأولئك الذين لم يكن بإمكانهم عبور الأوضاع التي تتغير فيها القواعد، أو لا يستطيعون إتقان المهارات اللازمة للفهم التعاطفي، كانوا يجدون أنفسهم غير قادرين على تدبر أمر سلوكهم بحكمة وبصورة أخلاقية. وأكّد درايتون أنه كان يتم النظر إليهم، بشكل متزايد، على أنهم «لا يُحكِمون السيطرة على أنفسهم ويشكلون مصدر خطر». وكان يتم تهميشهم داخل المجتمع.

لم يكن غاندي مسؤولاً عن هذه التغييرات، ولكنه أدركها. وقال درايتون: «لقد كان تحولاً مساواتياً بعمق. لقد أصبح التعاطف قوة جديدة فعالة في العالم. وقد ابتكر

غاندي أدوات سياسية جعلت لهذه القوة الجديدة لدغة سياسية. لقد رأى أن ما يجب أن تفعله هو أن تجعل الناس يواجهون حقيقة أنهم لا يُعامِلون الناس الآخرين بمساواة. وحالما تقوم بذلك، لا يمكنهم الاستمرار بفعل ذلك واحترام أنفسهم في الوقت ذاته.»

كيف فعل ذلك؟

ربما أن مسيرة الملح التي دعا إليها غاندي في العام 1930 كانت أعظم مثال لاستراتيجيته في العمل. وكان الهدف الظاهري للمسيرة هو الاحتجاج على ضريبة الملح وعلى القانون البريطاني الذي منع الهنود من استخراج ملحهم الخاص. وكانت خطة غاندي هي المسير 241 ميلاً نحو البحر من أجل التقاط بعض الملح من رواسب طبيعية - وهو عمل غير قانوني - وعند هذه النقطة كان البريطانيون سيقومون باعتقاله. كان غاندي يعرف أن ضريبة الملح كانت مكروهة بمرارة منذ أيام المغول.[2]

ويشرح درايتون، «إن تخيل ما فعله يجعل الشعر الذي على الجزء الخلفي من رقبتك يقف. لقد كان من المخالف للقانون أن تغطيه الصحافة. ولكن من خلال المسير نحو البحر، علِم به كل شخص في الهند، بطبيعة الحال، وكانت هناك حالة درامية تشتد يوماً بعد يوم. وبالطبع، قام البريطانيون باعتقاله، ومن ثم كانت هناك هذه الموجة التي لا تصدق من الآلاف من الناس [أكثر من 60,000 شخص] الذين تم اعتقالهم بسبب هذا العمل البسيط جداً والمتمثل باستخراج الملح. وفي المسطحات الملحية في بومباي، كان يأتي عمال حزب المؤتمر ويُضربون على الرأس أو الكتف بهذه الهراوة القوية جداً والمركب على طرفها قطعة معدنية. يمكنك تقريباً سماع ارتطام هذه الهراوات المزودة برأس معدنية على الأجسام غير المحمية لعمال حزب المؤتمر. وكانوا يقعون على الأرض، وكان يأتي عمال آخرون من حزب المؤتمر مع نقالات وتساعد النساء في نقلهم. ومن ثم يأتي الصف التالي. وقد كان ذلك عرضاً لا يصدق لضبط النفس والقوة واللاعنف. وقد وضعت البريطانيين والعالم أمام مسرحية أخلاقية. لقد كان هذا جزءاً من عملية لجعل الهنود يشعرون بأنهم ليسوا أقل شأناً. بل على العكس تماماً. ليس أنهم أسمى، ولكن أن هذه هي أخلاق

أسمى. إنها أخلاق عالمية، ولكنها، تاريخياً، تميِّز المجتمع الهندي، بشكل خاص. وكان يقول، بالطبع، للبريطانيين، 'هذه أخلاق تؤمنون بها فعلياً كمجتمع قانون.' الآن، أرجوكم ارتقوا إلى مستوى ما تؤمنون به.»

بعد المدرسة الثانوية، التحق درايتون بجامعة هارفارد. وبقي منخرطاً قليلاً في حركة الحقوق المدنية، وعمل على تنظيم حمولات حافلات من الطلاب الذين كانوا يشكلون خطوط اعتصام متكاملة أمام الأعمال التجارية التي تمارس الفصل العنصري في ميريلاند.

ومع تعمق اهتمامه بالهند، أصبح مفتوناً بالإمبراطور الهندي القديم أشوكا، الذي حكم من العام 269 إلى العام 232 قبل الميلاد.

تعرض أشوكا لتحول مذهل في وقت مبكر من حكمه. فبعد توسيع إمبراطوريته بواسطة الحرب، وتوحيد الجزء الأكبر من شبه القارة الهندية، أصبح فجأة مغموماً بتأنيب الضمير. وتخلى عن الغزو المسلح، وأشاع قيم اللاعنفية وحسن معاملة الخدم والحيوانات والسخاء مع كل الكائنات.[3]

ومن وجهة نظر درايتون، أن ما ميز أشوكا عن الشخصيات التاريخية الأخرى كان، مرة أخرى، «كيفية» قيامه بتصريف الأمور. لقد أنشأ أشوكا ما كان فعلياً أول طبقة من الموظفين المدنيين المكرسين للرفاه العام على نطاق واسع في العالم. وقد قام هؤلاء العمال ببناء طريق الجذع الكبرى في الهند (Grand Trunk Road)، وهو مسار قديم للمسافرين من أفغانستان إلى ولاية البنغال الغربية، وزودها بمستجمعات مياه للري واستراحات وأشجار ظل في معظم أجزائها. وأسسوا المستشفيات للناس وللحيوانات، وبرامج الطعام مقابل العمل في ما يشبه برامج العمل الحكومية المؤقتة اليوم، وبرامج توطين مشابهة للكيبوتسات في إسرائيل.

كان أشوكا، أيضاً، زعيماً ذا تفكير على نطاق عالمي، يشجع التجارة لمسافات بعيدة ويرسل سفراء إلى إمبراطوريات أخرى. وقد لعب دوراً حيوياً في انتشار البوذية، وفي الواقع أن أقدم دليل مستقل لوجود البوذية هو نقوش أشوكا.[4] وعلى الرغم من كونه هو نفسه بوذياً، إلا أنه كان متسامحاً مع الطوائف الدينية الأخرى وضمن حرية الأديان في جميع أنحاء إمبراطوريته.

ويعلق درايتون، «كان مبدعاً ذا نزعة عملية بدرجة من التفكير على نطاق واسع جداً تضاهي أي شخص آخر في التاريخ. وقد أدرك القوة الاقتصادية لإمبراطورية على نطاق قاري، واستخدم تلك القوة لأغراض اجتماعية.»

وأنشأ درايتون في جامعة هارفارد تجمّعاً أسبوعياً أسماه طاولة أشوكا، حيث كان يدعو قادة بارزين من الحكومة والنقابات وزعماء الكنيسة - «أشخاص يديرون أشياء حقيقية» - إلى عشاء غير رسمي كانت تتاح فيه الفرصة للطلاب ليسألوا عن «كيف كانت تسير الأمور في الواقع.»

قام درايتون أخيراً بزيارة الهند في صيف العام 1963، وكان عندئذ في العشرين من العمر. وقد التمس النصيحة والتعريفات من العديد من الخبراء بأمور الهند قبل أن يسافر، بمن فيهم بايارد رستن، زعيم حركة الحقوق المدنية الذي قدم المشورة إلى مارتن لوثر كنغ الابن فيما يتعلق باللاعنفية الغاندية أثناء مقاطعة حافلات مونتغمري في 1955 - 1956.

وقام رستن بتسليم درايتون رسالة تقديم إلى جايا براكاش ناريان، واحد من أبرز الشخصيات السياسية في الهند، والذي بدوره جعله على اتصال مع فينوبا بهيف، المصلح الاجتماعي الذي يُعرَف في الهند بـ «القديس الذي يسير على قدميه.»[5] وكان بهيف واحداً من أتباع غاندي الرئيسيين. وبعد مقتل غاندي في العام 1948، استمر بهيف في البحث عن أساليب تعزز اللاعنفية والاعتماد على الذات، واختار أن يركز على إصلاح الأراضي.

ولم يكن بهيف يعتقد أن بإمكان الحكومة تحقيق إصلاح الأراضي سلمياً. وبالنسبة له كانت الطريقة هي تغيير ما في قلوب الناس. ولذلك، أطلق في العام 1951 حركة بهودان (عطيّة الأراضي)، التي أصبحت فيما بعد حركة جرامدان (عطيّة القرية). وعلى

الرغم من أنه كان في الخامسة والخمسين، في ذلك الوقت، وكان يعاني من الملاريا وحرقة المعدة، بدأ بهيف يسير في كافة أنحاء الهند بمعدل يتراوح بين عشرة أميال واثني عشر ميلاً في اليوم، يعلّم القرويين عن اللاعنفية ويحثهم على نقل أجزاء من الأراضي إلى نظام الملكية التعاونية لدعم الناس الذين لا يملكون أراضي، والناس «المنبوذين،» الأفقر في الهند.

وبحلول العام 1960، كانت جهود بهيف قد أثمرت بإعادة توزيع طوعيّة لسبعة ملايين هكتار من الأراضي، وهي مساحة تزيد عن مساحات ولايات ماساتشوستس وديلاوير وورود أيلاند مجتمعة.

سافر درايتون إلى أوريسّا، في شرقي الهند، للانضمام إلى معسكر بهيف لبضعة أسابيع. وفي كل صباح كان بهيف ومجموعته، المكونة من خمسة عشر إلى ثلاثين من «العمال البنّائين»، يشرعون في الساعة الواحدة والنصف صباحاً بالمسير على الأقدام. ويتوقفون بعد بضعة ساعات من المسير لمراقبة شروق الشمس. وكانت هذه المسيرات في الصباح البارد «سحرية تماماً» بالنسبة لدرايتون.

بعدئذ كان بهيف ورفاقه يواصلون المسير إلى قرية محددة. وعندما يقتربون منها، كان درايتون يراقب بينما تتقارب الجموع من كل صوب. وعندما كان بهيف يصل إلى حدود القرية، كان الزعماء المحليون يقودونه نحو قوس نخيل ويقدمون له «ضوء القرية» (وهو تكريم احتفالي). بعدئذ كان بهيف يقوم بصلاة صامتة للأطفال فقط. وقال درايتون، «كان بإمكانك سماع صوت سقوط إبرة. لم أشاهد قط مثل هذا العدد الكبير من الأطفال – آلاف – يتصرفون بهذة الطريقة بشكل منتظم جداً.»

بعدئذ، كان متطوعو بهيف ينقسمون إلى مجموعات، ويتفاوضون مع المحليين بشأن «عطيّة الأراضي.»

وفي حرارة جو ما بعد الظهيرة، أثناء جلوسهما معاً على تشاربوي – سرير صغير أو أريكة – كان درايتون يسأل بهيف عن اللاعنفية. وكان يتذكر، «كان فينوبا صبوراً جداً معي، وتكيّف مع مستواي في الاستيعاب.

وكان من الواضح أن بهيف كان مفكراً رفيع المستوى.» قد يكون بدرجة دهاء أي امرئ مطلع داخل البيلتوي (الطريق الدائري الذي يطوّق العاصمة واشنطن). ومع ذلك، بقي في أعماقه رجلاً متواضعاً، وكان القرويون يستجيبون له بصورة غامرة. وقال درايتون، «كان لديه – قوة – حوله، لست راضياً تماماً بالكلمة «قوة.» إنه لم يكن فقط محرراً سياسياً، وإنما محرراً نفسياً. وكان يعرف أن لديه قدرة على الوصول إلى الناس ومساعدتهم على اتخاذ قرارات بطولية في الحياة، وذلك، في معظم الأحيان، من خلال كونه مثالاً يحتذى. وعلى غرار جميع الزعماء الجيدين، كان يجعل الناس يشعرون بأنهم أكبر وليس أصغر. وقد رحلت وأنا أشعر باحترام عظيم له. فهمت ذكاءه على المستوى التحليلي، ورأيته كقديس حي.

«واليوم ربما أراه كريادي أعمال اجتماعية.»

وعند التقاء اهتمام درايتون في غاندي وكنغ وأشوكا وبهيف في نقطة واحدة، أُضيف في الحال تأثير آخر. وكطالب جامعي في جامعة هارفارد، حضر درايتون حصة دراسية مع ديفيد سي. ماكليلاند، الذي كان للتو قد نشر كتابه الذي شكل معلماً بارزاً «المجتمع المنجز» (The Achieving Society) الذي استكشف، من بين أمور أخرى، السمات التحفيزية لرياديي الأعمال.

وقد قام ماكليلاند، وهو متخصص في علم النفس، بتحديد ثلاثة حوافز بشرية مهيمنة – الحاجة إلى السلطة، والحاجة إلى الانتماء، والحاجة إلى الإنجاز – وطوّر أساليب لقياسها. وأكثر ما اهتم به هو الحاجة إلى الإنجاز التي وجد أنها مرتبطة بريادة الاعمال.

وجد ماكليلاند أن الأشخاص الذين لديهم حافز كبير للإنجاز كانوا أقل تأثراً من غيرهم في الاقتراحات بشأن ما الذي يجب أن يفعلوه أو يفكروا به أو يؤمنوا به. وكانوا «متوجهين إلى الأمام في الزمن، نحو أهداف طويلة الأجل، حتى وإن كان ذلك يعني التنازل عن مسرّات عاجلة.»[6] لقد كانوا أقل مراعاة للأعراف، وكان اهتمامهم بتقدير المجتمع أقل. وأكثر ما كان يهمهم عند الانشغال في حل مشكلة ما هي الحقائق. وكانوا

يفضلون مشورة الخبراء على مشورة الأصدقاء.[7] وهم غير مقامرين، وكانوا يميلون، في الواقع، إلى أن يكونوا محافظين في الألعاب التي تعتمد على الصدفة، وجريئين في الألعاب التي تتطلب مهارة، والتي عادة ما كانوا يغالون في تقدير فرصهم في النجاح فيها. وبينما يرى الآخرون ريادي الأعمال كمتقبلين للمخاطر، لاحظ ماكليلاند أنهم لا يرون أنفسهم كذلك. وعادة ما كانوا يقبلون التحديات فقط عندما كانوا يدركون أنه كانت هناك فرصة مقبولة للنجاح، وعندما كان المحدد الرئيسي للنجاح هو مهاراتهم.[8] وبما يخالف الافتراضات الشائعة، أكد ماكليلاند أن ريادي المشاريع كانوا محفزين، بشكل أساسي، بالإحساس بالإنجاز، وليس بالرغبة في جمع المال. لقد كانت الأرباح مهمة لأنها تعطي ريادي الأعمال «معرفة محددة» بكفاءته.[9] ولكن الرضا الحقيقي لريادي الأعمال كان يتأتى من جعل العالم يتوافق بطريقة محددة جداً مع إرادته.

وقد وجد درايتون نفسه في كثير من هذا.

وبعد التخرج من هارفارد، درس درايتون الاقتصاد والمالية العامة والتاريخ في جامعة أكسفورد. ثم التحق بكلية الحقوق في جامعة ييل، حيث أسس خدمات ييل التشريعية، وهو برنامج ينسق بين الطلاب والمشرعين في ست ولايات لمساعدتهم في صياغة سياسات اجتماعية حكيمة. وفي ذروة عملها، أشركت المنظمة ثلث عدد الطلاب في كلية الحقوق.

وخلال هذه الفترة، أواخر ستينيات القرن العشرين، عانى درايتون من سلسلة من الفواجع الشخصية. فقد توفيت أمه فجأة بمرض السرطان، وعانى ابن عمه الأكبر، الذي كان بمثابة أب ثانٍ بالنسبة له، من سكتة دماغية تركته بالكاد قادر على التواصل. وفي بداية العام 1969 كان على درايتون أن يقطع علاقة استمرت ثمان سنوات بامرأة كان قد التقى بها في رحلة إلى أوروبا الشرقية في العام 1960، (بعد أن غزا السوفييت تشيكوسلوفاكيا في العام 1968، اعتقد درايتون أن مواصلة الاتصال مع المرأة وعائلتها سوف يضعهم في خطر.)

وكانت استجابة درايتون هي تركيز طاقاته على المجال الذي يمكنه أن يمارس عليه أكبر قدر من التحكم: عمله.

وقال لي: «لقد قمت بدفن كل شيء، فلم أكن أريد أن يحدث لي المزيد من ذلك.»

وخلال النصف الأول من سبعينيات القرن العشرين، عمل بشكل أساسي في الممارسة العامة مع ماكينزي وشركاه (قال «من أجل أن أتعلم كيف تعمل المؤسسات»)، وكان يأخذ إجازات لتعليم الحقوق في كلية الحقوق في جامعة ستانفورد وكلية كيندي للإدارة الحكومية التابعة لجامعة هارفارد. وأثناء عمله كمستشار إداري، ركّز درايتون على قضايا عامة، مثل الإسكان والبطالة والتنمية الاقتصادية للأقليات. وقد تزعّم فريقاً أعاد صياغة آليات تنفيذ القانون البيئي في ولاية كونيتيكت، مزيلاً دافع الملوّثين في عرقلة القضايا في المحاكم - العقبة الكبرى أمام التنفيذ. (وقد أصبح عدد من هذه التغييرات جزءاً من القوانين البيئية الأميركية.)

وقال كارتر بيلز، الذي وظّف درايتون في ماكينزي، «في كل أمر كان يفعله درايتون، كان يعمل من أجل حل جذري. لقد علمني أن أبحث عن طرق غير واضحة لكسب مفعول الرافعة بعشرة أضعاف في قضية ما.»

وقد أدت إنجازات درايتون في كونيتيكت مجتمعة مع اتصالاته السياسية - عمِلَ في عدة حملات - إلى تعيينه في منصب مساعد إداري في وكالة حماية البيئة (EPA) وذلك في العام 1977، عندما بدأ يدفع «الفقاعة».

وعندما سألت درايتون أن يشرح لي الفقاعة، أوضح أن عليه أن يقدم قليلاً من المعلومات الأساسية بشأن تشريعات التلوث. وبدأ بالحديث، «تخيل مصنعاً، مصنع سيارات. إنه يطلق جسيمات وهيدروكربونات. تلوثاً بيئياً أساسياً. أشياء سيئة. قد يكون هناك مائة من المعالجات في المصنع التي تصدِر ملوثات هواء: مقصورات الدهان بالرش، وعمليات إزالة الشحوم، والمصادر الثمانية والتسعون الأخرى التي تطلق الهيدروكربونات، وكل عملية من تلك العمليات تنطوي على إجراءات إدارية طويلة: تقديم عرض، وتعليق، ومراجعة، وهلم جراً.

«والنتيجة النموذجية هي تشريع ينطبق على جميع مقصورات الدهان بالرش تشمل كل الصناعة. وفي غضون ذلك، تكون هناك مجموعة أخرى من الأشخاص تعمل على

إنتاج تشريع في جدول زمني مختلف بخصوص عمليات إزالة التشحيم - والتي تتعامل أيضاً مع الهيدروكربونات - ولكنهم يركزون على تكنولوجيا مختلفة.

«والنتيجة الصافية هي مائة تشريع مختلف ينطبق على مائة عملية مختلفة في نفس المصنع، تمت كتابتها من قِبل فرق مختلفة من الأشخاص، في أوقات مختلفة، ولا يأخذون بالاعتبار بعضهم البعض.

«والآن، تختلف تكلفة إزالة باوند واحد من الهيدروكربونات من الهواء اختلافاً ملحوظاً من عملية لأخرى. وليس من غير المألوف أن تجد تفاوتاً في التكلفة يبلغ مائة إلى واحد. وهكذا، دعنا نفترض أن التكلفة في إحدى العمليات هي 100 دولار أميركي، وفي عملية أخرى تكون التكلفة دولاراً أميركياً واحداً.

«ومن الواضح على الفور أنك إذا سمحت للمصنع بالعودة إليك بعرض بديل بحيث أنهم إذا استطاعوا أن يزيلوا عدداً أكبر من الباوندات التي تكلف إزالتها دولاراً واحداً، يمكنهم أن يتوقفوا عن إزالة ما يكلف 100 دولار للباوند. وسيوفرون أموالاً طائلة. ولديهم حافز كبير لفعل ذلك. أحد الأمور الجيدة التي تحدث هي أن هذا يخفِّض من تكلفة الوصول إلى مستوى معين من تقليل التلوث. وتخفيض التكلفة يعني تخفيض المعارضة السياسية. ويعني، أيضاً، التخلص من كثير من الأمثلة الجنونية - أي المكلفة سياسياً - التي تنجم عن تطبيق التشريعات على حالات ملموسة.»

لقد كانت الفقاعة هي الإطار الذي من شأنه أن يجعل هذا ممكناً. وكانت الفكرة الأساسية هي أن تتخيل فقاعة فوق مصنع. وعلى المهندسين أن يحدوا من الانبعاثات داخل الفقاعة بما يتفق مع القانون. ويكمن الفرق في أنه كان بإمكانهم أن يقدموا عروضاً للحكومة بشأن الطريقة التي يريدون أن يقوموا بها بذلك. وكان بإمكانهم أن يستعيضوا عن أحد المصادر الداخلية بمصدر آخر، شريطة أن تكون النتيجة النهائية الصافية نظيفة وقابلة للتنفيذ وفقاً لمعايير الحكومة. وأي وفورات هي من حقهم ويحتفظون بها.



بيل درايتون يشرح «الفقاعة» في مؤتمر صحفي لوكالة حماية البيئة، 1979

لم تكن الفقاعة مفهوماً جديداً. وقد قام الاقتصاديون بمناقشة مزاياها منذ سنوات، ولكن المناقشات بقيت نظرية.[10] وفي العام 1977 عندما وصل درايتون، في الثالثة والثلاثين من العمر، إلى وكالة حماية البيئة، عزم على جعلها واقعاً. وشرح، « لقد أتيت إلى وكالة حماية البيئة ولدي إحساس قوي جداً بأن البيئة كانت قائمة على أساس سياسي متصدع وآخذ بالانهيار. وكنت قد اختبرت 'ردة الفعل البيئية' في ولايتي أوهايو وكونيتيكت وفي مدينة نيويورك. وكان الحقل في حالة دفاع أكثر من كونه قادراً على المضي

قُدُما. وبدون تغيير في التوازن السياسي الأساسي، طالما أن تكلفة تقليل التلوث والحد منه في زيادة، تكون النتائج المحتومة هي المزيد من تعرض البشر للتلوث.»

ومن وجهة نظر درايتون، كان العامل الرئيسي في تغيير الديناميكيات السياسية هو جعل مكافحة التلوث أمراً ذا جاذبية للأعمال التجارية أكثر من النزاع مع وكالة حماية البيئة، وأحد السبل للقيام بذلك كان يكمن في تقديم حوافز اقتصادية لمدراء المصانع والمهندسين -الأشخاص في المواقع الأفضل لتطوير تكنولوجيات للسيطرة على التلوث - للقيام بذلك. ولم يكن النظام التشريعي قبل الفقاعة قد فشل في تقديم مثل هذه الحوافز فقط، بل إنه أوجد حوافز سلبية. وشرح درايتون، «آخر شيء في العالم كان يريده أي شخص في الصناعة هو أن يقوم شخص ما باكتشاف طريقة جديدة وأفضل للتحكم بالتلوث، لأنه عندئذ، ونظراً لوجود القانون، سوف يتعين عليهم جميعاً أن يقوموا بإنفاق النقود من أجل تنفيذه.»

وليس من الضروري أن تكون الفقاعة محصورة في مصنع واحد، فبناءً على الحوض الطبيعي من الملوثات، يمكن للفقاعة أن تشمل جميع المصانع في ولاية أو دولة أو حتى في العالم. إن هناك حاجة للتحكم في غازات الدفيئة على مستوى العالم، لذا، فإن المطلوب هو نظام يشجع الناس على البحث عن فرص تقليل غازات الدفيئة في أي مكان على الأرض: نظام يتيح لشركة، لنقل في أوهايو، أن تقوم بتنظيف مصنع يقذف الدخان في كلكتا، أو المحافظة على غابة في الهندوراس، مقابل عدم إلزامها بالقيام بتغيير أقل أهمية في الوطن قد تبلغ تكلفته عشرة أضعاف. وقد اعتقد درايتون أن آلية القيام بذلك تتمثل في إطار تشريعي صارم يعمل على تحرير السوق حتى ينجح.

كان وضع نظام الفقاعة موضع التنفيذ ينطوي على عقبات كثيرة. والأهم من ذلك كله، كان يجب إقناع الناس بقبول الفكرة. فقد كان كثير من دعاة حماية البيئة يعارضون معارضة قاطعة استخدام السوق لتحقيق أهداف تتعلق بالسياسة العامة. ولم يكن المتشددون يشعرون بأنه كان يتعين على الحكومة أن تأخذ بالاعتبار تكاليف التحكُّم

بالتلوث.[11] واعتبر الكثيرون، في برنامج وكالة حماية البيئة لتلوث الهواء، الفقاعة على أنها استسلام لأصحاب الأعمال الكبرى، ورأى بعض موظفي تنفيذ القانون فيها تهديداً للموازنة. وعلى الرغم من ذلك، أصبحت الفقاعة وتداول التلوث، في العام 1979، سياسة بيئية أميركية. ويروي بريان جي. كوك، الذي يسجل وقائع المعركة في كتابه، السياسة البيروقراطية والإصلاح التشريعي: وكالة حماية البيئة وتداول الانبعاثات (Bureaucratic Politics and Regulatory Reform: The EPA and Emissions Trading)، بالتفصيل كيف قام درايتون، من خلال عناده وصلابته وقدرته على تجنيد حلفاء وتمكّنه من التفاصيل، بمناصرة أسلوب الفقاعة ودفعها عبر النظام، وتغيير الطريقة التي تعمل بها وكالة حماية البيئة، واكتساب «موطئ قدم» للفكرة الذي «من غير المرجح أن يتزعزع.»[12]

ولكن الأمر لم ينتهِ هناك.

ففي كانون الثاني/ يناير من العام 1981، وبعد انتخاب الرئيس رونالد ريغان، غادر درايتون وكالة حماية البيئة. وفي آب/ أغسطس من العام ذاته، اتصل به سيناتور جمهوري في لجنة البيئة، ومسؤول جمهوري في مكتب إدارة الموازنة، وموظف في وكالة حماية البيئة، وأبلغوه جميعهم (في سرية) أن إدارة ريغان كانت تخطط لتدمير وكالة حماية البيئة.

وكانت الإدارة قد اقترحت مجموعة من الاقتطاعات التي كانت، في غضون عشرين شهراً، ستؤدي إلى تخفيض موازنة وكالة حماية البيئة بمقدار الثلثين. وكانت مديرة وكالة حماية البيئة الجديدة المعينة من قبل إدارة ريغان، آن غورستش، تخطط أيضا لتغييرات في طاقم العاملين، والتي كان من الممكن أن تسفر عن تعرض 80 بالمائة من الموظفين في مقر وكالة حماية البيئة الرئيسي للطرد أو تنزيل الرتبة أو تخفيض المنزلة أو تبديل الموقع - الأمر الذي كان سيؤدي إلى تدمير شبكة الخبرة والعلاقات التي كانت تجعل المؤسسة فعالة.[13] وكانت التفاصيل مدفونة في خطة موازنة تتألف من 3,000 صفحة سربها السيناتور إلى درايتون، إضافة إلى صناديق من الملفات التي حصل عليها درايتون من مكتب شؤون الموظفين.

ونظراً لأنه كان قد شغل منصب رئيس التخطيط ومدير الموازنة في وكالة حماية البيئة، فقد أدرك درايتون الآثار المترتبة على خطة إدارة ريغان. وشرح، «لقد كانوا يعملون أساسياً على تفكيك العمليات الرئيسية لصنع القرار، ولم يكن بإمكانهم كسب المعركة السياسية، لذلك، فقد كانوا في طريقهم لتدمير المؤسسة. لقد كان هجوماً ذكياً جداً. والقوانين لا تهم إذا لم تكن لديك مؤسسات لفرض تنفيذها.»

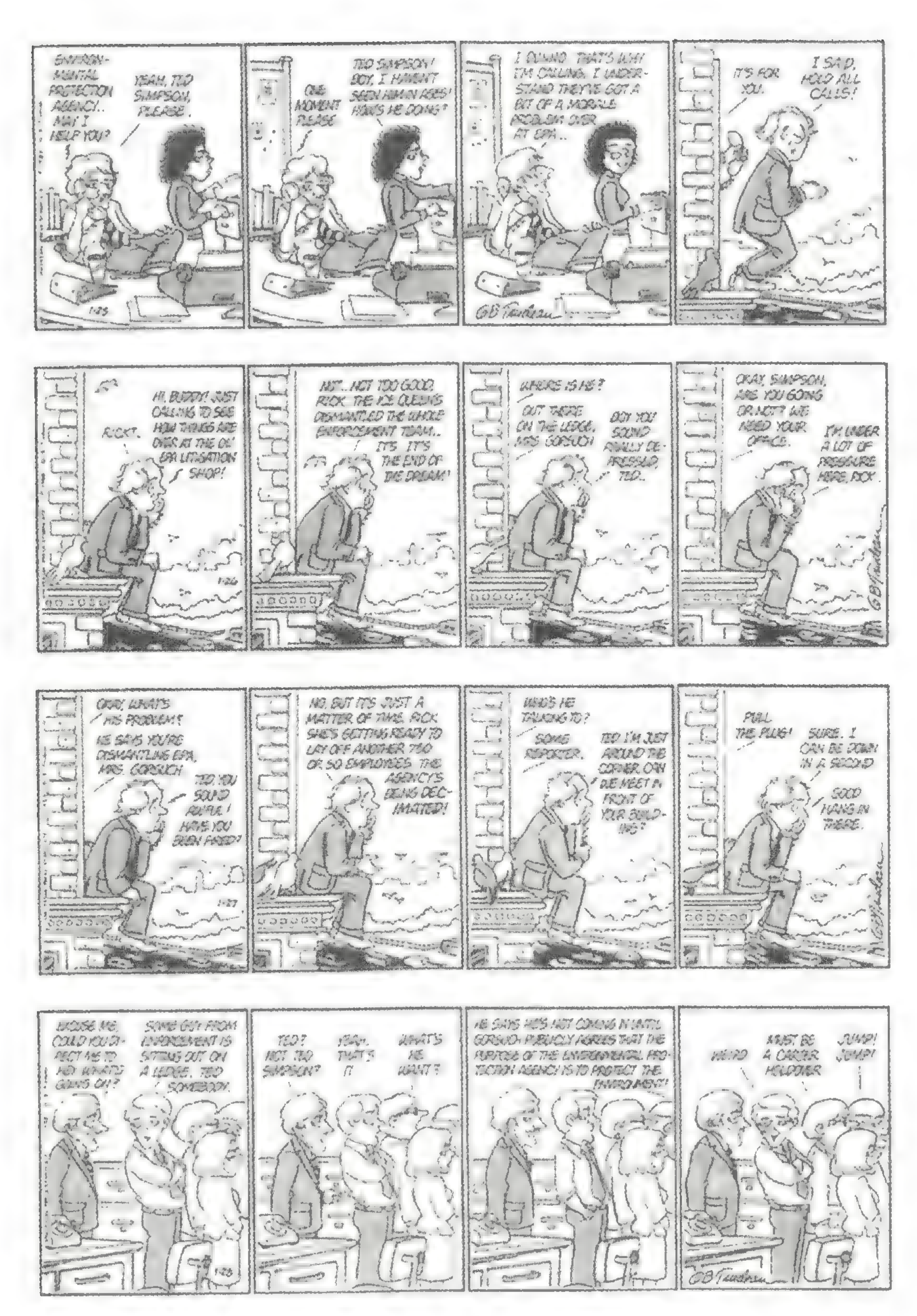
كانت الاقتطاعات في الموازنة تأتي في وقت كانت فيه وكالة حماية البيئة بحاجة إلى مزيد من النقود، وليس أقل، للقيام بعملها، ففي أواخر سبعينيات القرن العشرين، أقرّ الكونغرس مجموعة من القوانين البيئية الجديدة التي تنظِّم استخدام الملوثات السامة والتخلص منها. وقد تضاعفت أعباء عمل وكالة حماية البيئة فعلياً. إلا أن الحياة في الوكالة أصبحت، في ظل إدارة غورستش، مزعجة إلى درجة أن استنزاف الموظفين كان يسير بمعدل 32 بالمئة في السنة.[14]

وقال درايتون، «كنت جالساً هناك مع كل هذه المعلومات. وأنا لا أحب النزاع. إن الصراع من أجل الدفاع عن شيء ما لا يثيرني. أنا أحب أن أبني أشياء. ولكنني أمضيت قسماً كبيراً من حياتي المهنية في بناء المؤسسة البيئية على مستوى البلدية وعلى مستوى الولايات وعلى المستوى الفيدرالي. وما كانوا يقومون به كان غير قانوني. لقد كان خاطئاً تماماً.»

قام بالاتصال بمراسل يعمل لدى جريدة نيويورك تايمز، هو فيليب شابيكوف، الذي قام بكتابة تقرير نشِر في الصفحة الأولى.[15] وفي اليوم التالي ردّت واشنطن بوست بتقريرها الخاص على الصفحة الأولى.[16] وكانت الكرة تتدحرج. ثم قام درايتون بتأسيس منظمة أسماها أنقذوا وكالة حماية البيئة، وبدأ في بناء شبكة من مدراء البيئة للمساعدة. وأنشأ لجنة لمراجعة الحقائق من قِبل نظراء، والتي سرعان ما اكتشفت انخفاضاً حاداً في عدد حالات تنفيذ القانون المرسَلة إلى وزارة العدل، إضافة إلى انخفاض في الالتزام التطوعي – أمران يشير كلاهما إلى أن اقتطاعات الموازنة كانت تسبب أضراراً على البيئة.

إن الآثار طويلة الأجل لتخفيضات الموازنة غير قابلة لتكييف نفسها مع الصحافة التي تستحوذ على الانتباه. إلا أن درايتون أعد حجة قوية ليبين أن تخفيضات الموازنة سوف تُضاعِف فعلياً تعرُّض الأميركيين إلى ملوثات سامة بحلول تسعينيات القرن العشرين.[17] وخلال خريف العام 1981 كان يمضي ست ساعات يومياً على الهاتف يعمل على إقناع صحفيين ودعاة حماية البيئة، ما أدى إلى كتابة مقالات وافتتاحيات في جميع أنحاء البلاد. وقد جعل حتى مجلات صناعية، مثل مجلة كيميكال ويك، تقرّ بالمخاطر، وذلك من خلال إبداء الرأي في أن الشركات التي انتهكت قوانين حماية البيئة، في غياب فرض تنفيذ القانون، ستتمتع بميزة تنافسية على الشركات التي التزمت بها بحسن نية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة في التلوث الناتج عن الصناعة وحتماً إلى رد فعل من الجمهور. وقد حذر درايتون، أيضاً، من أن برنامج ريغان - غورستش قد يؤدي إلى جعل وكالة حماية البيئة، في ظل إدارات مستقبلية، «تعدُل عن رأيها بشدة» بحيث تصبح أكثر صرامة وعدائية مع الأعمال التجارية.[18]

لقد قام بإرسال تحليل منظمة أنقذوا وكالة حماية البيئة إلى الديمقراطيين في الكونغرس، إلى جانب ملخصات استراتيجية حول كيفية استغلال نقاط ضعف إدارة ريغان بشأن البيئة. وفي تشرين الأول/ أكتوبر من تلك السنة، عقد الكونغرس، على عجل، جلسة استماع حول القضية. ومن ثم، في كانون الثاني/ يناير من العام 1982، عندما انعقد الكونغرس من جديد، تحولت منظمة أنقذوا وكالة حماية البيئة إلى الهجوم. وقال درايتون، «لقد خططنا لأسبوع 'دعونا ندمر مصداقيتهم،'» وقد أعدوا شبكة تلفاز إيه بي سي نيوز من أجل فضحهم. وتقابل درايتون مع غاري ترودو، ولمدة أسبوع كان تدمير وكالة حماية البيئة موضوع سلسلة رسوم دونسبيري الهزلية (Doonesbury). والتقى درايتون أيضاً مع راسيل ترين، الذي كان مديراً لوكالة حماية البيئة في الفترة ما بين العامين 1973 و1977، وعرض عليه قائمة بأسماء الأشخاص الذين تم جعلهم يتركون الوكالة من خلال الضغط عليهم. وقام ترين بكتابة مقالة افتتاحية لـ واشنطن بوست تحت عنوان «تدمير وكالة حماية البيئة.»[19]



سلسلة رسوم دونسبيري الهزلية، 25–28 كانون الثاني/ يناير 1982

ويقول درايتون، «لقد كان أسبوعاً محفِّزاً، لقد كنا قادرين على ترجيح كفة الظن لصالحنا. وكان الافتراض العام بعد ذلك هو أن أمراً سيئاً، وربما غير قانوني، كان يحدث.»

وفي اجتماع سري على الإفطار، على حد قول درايتون، أفضى إليه أحد مستشاري ريغان قائلاً، « السياسيون لا يكترثون بأمر البيئة، ولكنهم ليسوا ضدها. إنهم يريدون فقط الفوز سياسياً. لذلك عليك فقط أن تجعل من الواضح بالنسبة لهم أن هذا الأمر سيكون تعذيباً سياسياً إلى أن يتوقفوا.»

وأخذ درايتون بالنصيحة. وخلال السنوات الثلاث التالية، وبمجرد قيام الإدارة بكشف النقاب عن خطة موازنتها، كانت منظمة أنقذوا وكالة حماية البيئة تلقي بثقلها عليها: تحصل على نسخ مسبقة من الأرقام وتحللها، وتبين الأثر على البيئة، وتوصل الرسالة إلى الصحافة. وفي نهاية المطاف تحرك مجلس الشيوخ لمنع أي اقتطاعات موازنة لوكالة حماية البيئة. وفي الوقت نفسه، اكتشف الكونغرس انتهاكات خطيرة داخل الوكالة وأجبِرت غورستش على الاستقالة. وبالتأكيد لا يمكن اعتبار ذلك فوزاً، فقد خسرت الوكالة ثلث تمويلها (تم استعادة جزء منه في ظل رئاسة جورج بوش الأب).

وقال درايتون: «لقد تسببوا في أضرار بالغة، ولكن كان من الممكن أن يكون الوضع أسوأ بكثير.»

وبحلول أواخر تسعينيات القرن العشرين، أفادت التقارير بأن أحكام تداول الانبعاثات في قانون الهواء النظيف، الذي صدر في العام 1990، قد أدى إلى انخفاضات كبيرة في تلوث الهواء بغاز ثاني أكسيد الكبريت، الذي هو مصدر الأمطار الحمضية.[20] وبحلول العام 1997، أصبح تداول الانبعاثات أحد ملامح بروتوكولات كيوتو المركزية، وهي الإطار العالمي الأبرز لمعالجة ظاهرة الاحتباس الحراري العالمي.[21] وفي العام 2003، أطلق البرلمان الأوروبي أول سوق دولي عالمي لمبادلة انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من أجل تخفيض انبعاثات ثاني أكسيد الكربون من 10,000 شركة (مسؤولة عن 46 بالمائة من انبعاثات الاتحاد الأوروبي). ويعتبر هذا السوق، الذي بدأ العمل في كانون

الثاني/ يناير من العام 2005، ويشمل 27 دولة، ويعتبر محور استراتيجية الاتحاد الأوروبي لتلبية التزاماته بخصوص بروتوكول كيوتو (والتي تتضمن تخفيض الانبعاثات بنسبة 8 بالمائة عن أرقام العام 1990، وذلك بحلول العام 2010). ومن المتوقع أن يعمل سوق تداول الانبعاثات على تخفيض تكاليف تحقيق هذا الهدف بنسبة 35 بالمائة.[22] وفي العام 2006، أصدرت حكومة ولاية كاليفورنيا قانون حلول ظاهرة الاحتباس الحراري العالمي، والذي ينص على أن تقوم الولاية بتخفيض انبعاثات غازات الدفيئة إلى أرقام العام 1990، وذلك بحلول العام 2020. وإحدى السمات الهامة للخطة نظام تداول الانبعاثات، الذي تأمل ولاية كاليفورنيا أن تربطه بنظام الاتحاد الأوروبي، إضافة إلى تشجيع المشاركة من الحكومة الفيدرالية ومن ولايات أميركية أخرى ومن دول أخرى.[23]

وتوضح جودي بيرنستاين، وهي مديرة سابقة لمكتب حماية المستهلك التابع للجنة التجارة الفيدرالية، والتي عملت مع درايتون في وكالة حماية البيئة، «أن المفاهيم التي كان ينادي بها درايتون قبل خمسة وعشرين عاماً، والتي اعتبرت من قِبل حركة دعاة حماية البيئة استسلاماً جذرياً، يتم تأييدها اليوم من قبل كل شخص تقريباً بوصفها الطريقة الأفضل للسيطرة على التلوث. وقد كان درايتون قوة هامة للغاية في تغيير الطريقة التي كانت الحكومة تمارس بها عملية القيام بالمهمة البيئية.»

بعد أن قابلت درايتون، بدأت أجري أبحاثاً عن الفقاعة. واطلعت على الصحف والمجلات وبحثت في الإنترنت. ووجدت المئات من التقارير والمقالات عن الموضوع، ولكن القليل جداً مما يربطها بدرايتون فيما يتعلق بالعرض الأولي للفكرة وتسويقها. ومن السهولة بمكان أن يستنتج المرء أن فكرة تداول الانبعاثات هي واحدة من تلك الأفكار التي «آن أوانها.» وليست هناك أي إشارة إلى أنه تمت المحاربة من أجلها بمثابرة عنيدة من قبل إنسان عاقد العزم ومبدع على نحو استثنائي.

.6

لماذا لم يخبرني أحد بهذا من قبل؟

في أوائل ثمانينيات القرن العشرين، بينما كان درايتون يقوم بإدارة مؤسسة أنقذوا وكالة حماية البيئة، ويعمل بدوام جزئي في شركة ماكينزي، استمر بالقيام برحلات إلى الهند بصورة منتظمة من أجل بناء مؤسسة أشوكا. وفي العام 1982، سافر إلى إندونيسيا من أجل البدء بالأعمال التأسيسية لانطلاق العمل في دولة ثانية. وقد كان العمل الاجتماعي في إندونيسيا في ظل الدكتاتور سوهارتو أخطر بكثير من الهند. لذلك كان الاعتبار الأول لمؤسسة أشوكا هو: عدم التسبب في أضرار.

وكان عضو مجلس إدارة أشوكا، بيل كارتر، قد قام برحلة استكشافية لإندونيسيا في العام 1980. وجعل درايتون على اتصال مع فريد هيهوات، مؤسس مؤسسة إندونيسيا الخضراء، وهي واحدة من أوائل المنظمات البيئية الخاصة في إندونيسيا. وقال درايتون، «كان يفلت من العقاب بشأنها، ولكننا كنا نعلم أنها ستكون بيئة صعبة. وكان علينا أن نمر عبر الأطواق الأكثر إثارة للعجب للحصول على موافقة للعمل هناك.» وبمساعدة هيهوات، شرع درايتون في إجراء سلسلة ماراثونية أخرى من اللقاءات، وجمع كومة جديدة من البطاقات من قياس 3×5.

وقد واجه درايتون مشاكل غير متوقعة في الهند. فقد اتضح في نهاية الأمر أن لجنة المتطوعين التي شكلها كانت ممزقة بالخلافات. وقد بذل جهوداً خاصة في إندونيسيا

لتجميع ما كان يأمل أن يكون لجنة متوافقة، ولكنه اصطدم بمشاكل مشابهة. وقد اكتشف درايتون أن الحساسيات الثقافية في إندونيسيا جعلت من الصعب قول لا لأي شخص. وكان على مؤسسة أشوكا أن تجد طريقة لرفض المرشحين بدون جعل المرشحين والموظفين التابعين لها «يفقدون ماء وجههم.»

وكانت هناك مسألة حساسة أخرى هي المال. فلم يكن درايتون يريد أن يتم جمع مؤسسة أشوكا في فئة «الممولين.» وقد كافح هو وطاقمه من العاملين لتجنب استخدام الكلمات «منحة» و«مانح» و«مؤسسة خيرية»، وذلك لأنه كان يشعر بأن تلك الكلمات كانت مرتبطة بتصورات سلبية -انعدام الثقة وتوقعات بعدم التعامل معك بصفتك نِداً- وكان ذلك غير مواتٍ لبناء زمالة تعاونية. ويقول درايتون، «تشكّل العلاقات المالية مصدر إزعاج كبير، وذلك لأنها تعني أن العلاقات الأخرى ليست تطوعية 100 بالمائة.» كما أنه لم يُرِد أن يتسبب في وجود التأثير غير المتعمَّد المتمثل في مساعدة الزملاء في إنشاء مؤسسات قد لا تكون «واقعية من الناحية المالية.»

وبعد الكثير من التدارُس، تم اتخاذ قرار بمنح الزملاء «رواتب» لتغطية المصاريف الشخصية، وذلك لكي يتاح لهم ترك عملهم والتركيز بكامل وقتهم على أفكارهم. والمعيار لتحديد المدة هو «طويلة بما يكفي لمنح ريادي الأعمال الاجتماعية الفرصة لإطلاق وبدء تسويق أفكارهم وتأسيس قاعدة مالية خاصة بهم.» ومن الممكن أن تستمر الرواتب لفترة تتراوح بين أقل من سنة وأربع سنوات، ولكن كان المعدل، في نهاية المطاف، ثلاث سنوات. وكانت المبالغ مرتبطة بمرتبات القطاع الاجتماعي في كل بلد، مع بعض المرونة لمراعاة حاجات الزميل الخاصة، مثل ما إذا كان الزميل بحاجة إلى استخدام عامل لرعاية إبن معاق. ولم تضع مؤسسة أشوكا أي قيود على استخدام الرواتب، فهي ليست استثمارات في مشروع بل في شخص.

وهناك في الوطن، كان لدرايتون مشاكله الخاصة في التمويل. وفي مكاتب المؤسسات الخيرية، كانت العيون تشخص عندما كان يتحدث عن «استثمارات اجتماعية»

في «ريادي أعمال.» ولم يكن مفيداً عندما شبّه نهج أشوكا برأس المال المغامِر. وكما ذكر عضو مجلس الادارة جوليان فيليبس: «كنا قلقين: 'إذا استخدمنا تعبير 'ريادي أعمال،' هل سوف نُبعد كل شخص قد يكون له بعض الميول اليسارية؟ أم أن بيت القصيد كان مساعدة الناس على إعادة التقييم وإعطاء قيمة جديدة لسمات ريادة الأعمال عندما لا تكون مستخدمة للسعي وراء الأرباح؟»

وبدون دعم من المؤسسات الخيرية الكبيرة، بحث درايتون وأعضاء مجلس الإدراة عن المساعدة من أفراد. وقدَّم أحد رفاق درايتون في الجامعة، ماك ليبكين، تمويلاً في وقت مبكر، وعرَّفه على مموِلين اثنين آخرَين، جون كلينغنستاين ووليام جولدن. وقد كان جولدن، وهو مصرفي استشاري ناجح كان قد لعب دوراً حيوياً في تشكيل مؤسسات أميركا العلمية، حليفاً هاماً بصورة خاصة. ولكن عندما فاتحه درايتون لأول مرة لتقديم دعم، كان رده: «أنا لا أؤمن بالهند، أنا أؤمن بك.»

هناك مجموعة واحدة قدَّرت نهج درايتون، لقد كانوا زملاءه في شركة ماكينزي. وفي العام 1982، قام اثنان من مستشاري شركة ماكينزي، وهما توماس جي. بيترز وروبرت إتش. واترمان الإبن، بنشر كتاب البحث عن التفوق (In Search of Excellence)، الذي درس مجموعة من أنجح الشركات الأميركية وحقق نجاحاً سهلاً بسرعة خاطفة ليصبح من كتب الأعمال الأكثر مبيعاً، وعلى الرغم من أن المؤلفين لم يكونا ينويان أصلاً أن يؤلفا كتاباً عن الزعامة، فإنه لم يكن بإمكانهما تجنب حقيقة أن كثيراً من الشركات التي قاما بدراستها كان يبدو «أنها أخذت طابعها الأساسي في ظل تأثير شخص متميز بشكل استثنائي»، وقد فعلت ذلك في «وقت مبكر جداً من نموها.»[1] وعلاوة على ذلك، وجد بيتر واترمان أن الشركات المتفوقة كانت تدعم بصورة منهجية «المناصرين للأفكار» داخل صفوفها، موفرين حرية العمل وموجهين الموارد للمفكرين غير التقليديين الذين أظهروا إبداعاً ومثابرة غير عاديين. وقد ذكرا نقلاً عن الخبير في الإدارة، بيتر دروكر، «حيثما يتم إنجاز أي شيء، فإنه يكون قد تم ... من قِبل شخص مهووس منفرد لديه رسالة.»[2]

وقال درايتون إن الأمر صحيح أيضاً بالنسبة للتغيير الاجتماعي: الطريقة لتعزيز الابتكار تكون من خلال رعاية المناصرين للأفكار. وقال، «دعونا نجد هؤلاء الأشخاص، يجب أن نقوم بالاستثمار فيهم الآن - بينما هم في وضع متقلقل ووحيدون، وحيث القليل من المساعدة يعني كل شيء.»

كانت الأمور تسير ببطء.

وقال درايتون، «في أول خمس سنوات من عمر أشوكا، لم أتمكن من جعل مؤسسة خيرية عامة واحدة في الولايات المتحدة الأميركية تقدِّم الدعم بسنت واحد. ولا واحدة. ليس لأن الفكرة كانت سيئة أو لأنني كنت عاجزاً عن التعبير عنها بوضوح. وليس لأنني لم أكن معروفاً جيداً، فقد كنت قد خرجت للتو من كوني مديراً مساعداً لوكالة حماية البيئة ولدي سمعة طيبة من ذلك الأمر. لم تكن أي منها على استعداد لتخاطر بأي نقود على هذه الفكرة. كيف كان بإمكانها تفويتها؟

«هذه هي التجربة التي يمر بها زملاؤنا مراراً وتكراراً ومرة تلو الأخرى.»

بعد ذلك، وفي بعد ظهر أحد أيام شهر تشرين الأول/ أكتوبر من العام 1984، تلقى درايتون مكالمة هاتفية غير متوقّعة لإبلاغه بأنه قد مُنح زمالة ماك آرثر، والتي بلغت قيمته 200,000 دولار أميركي على مدى خمس سنوات. وكان ويليام جولدن قد رشحه لها. وقال درايتون، «كان الأسبوع الأخير من حملة مونديل، وكانت فترة كئيبة ومتعبة بالنسبة لي، حيث كنت قد قضيت للتو عدة سنوات في جهود منظمة أنقذوا وكالة حماية البيئة محاولاً إيقاف إدارة ريغان من تدمير كل شيء بنيناه، والآن، كانت الانتخابات تبدو ميئوساً منها بالنسبة للديمقراطيين. لقد كان توقيتاً رائعاً.»

وبعد وقت غير طويل، أخذ درايتون إجازة من شركة ماكينزي، وبدأ رحلته. وسرعان ما أصبح في حالة سفر لسبعة أو ثمانية أشهر من السنة، حيث كان يقضي أسابيع، في كل مرة، في مدن وقرى في الهند وإندونيسيا، مجرياً مقابلات مع مرشَّحين، ومنشئاً

شبكة من المرشِحين، ومطوِّراً عملية «بحث واختيار»، يمكن الاعتماد عليها، عن ريادبي أعمال اجتماعية.

كان درايتون شديد التدقيق بشأن النوعية، وكان مستعداً للتقدم ببطء لاكتشاف الأشخاص المناسبين. وقال عضو مجلس الإدراة جوليان فيليبس، «الفترة طويلة ونحن نتقدم ببطء، نوعاً ما، من حيث عدد الموظفين القليل جداً، والأجور المتدنية، ومعدل نمو متدنٍ جداً. وإذا كنت لا تعرف بيل، فبإمكانك تخيُّل أن هذا الأمر كان سيصبح مسعى هامشياً غير مرئي للأبد.»

ولكن منذ البداية، كان يبدو أنه كان لدى درايتون إيمان في رؤيته أكثر من إيمانه بما يحدث فعلياً على أرض الواقع في أي وقت. ذلك، على الأقل، ما كان يبدو لمايكل نورثروب، وهو خريج من جامعة برنستون في السادسة والعشرين من العمر، وظّفه درايتون في العام 1985 لإدارة أعمال أشوكا في واشنطن العاصمة. وكان نورثروب قد أنهى بنجاح مهمة، لمدة سنتين، كمحلل مالي لدى إحدى الشركات. وكان مفتوناً بدرايتون ووافق على الإنضمام إليه. وفي ذلك الوقت، كان لدى أشوكا عدد قليل من المتطوعين بين طاقم العاملين في واشنطن، وموازنة عالمية تبلغ حوالى 200,000 دولار أميركي. وبحلول العام 1985، كانت قد اختارت فقط ستة وثلاثين زميلاً.

وجد نورثروب أنه كانت لدى درايتون قدرة على جعل الأمور تبدو كما لو كان لديه جيش وراءه، بينما كان الواقع أقرب إلى بضعة جنود مشاة. وشأنه شأن العديد من ريادبي الأعمال، كانت مجرد قوة إيمانه بأفكاره كافية لتضفي عليها صفة الحتمية. لقد كان أشبه «بالساحر الذي يسحب أرانب من قبعة» عندما كان الأمر يتعلق بتوليد أشخاص جدد للاتصال بهم من أجل التمويل. ولكن أشوكا كانت بحاجة ماسة إلى منظمة أقوى لدعمها. لذلك ركز نورثروب على الأنظمة، وعمل على جمع التمويل، وعزز قاعدة بيانات المنظمة الخاصة بالزملاء، وأنشأ أدوات إعداد موازنة. وبالقليل من المال المتوفر لديه، بنى طاقم الموظفين. وقد انضمت إليه ميريام باريل، وهي امرأة برازيلية درست

إدارة الأعمال والهندسة المدنية، وانضم إليه أيضاً مايكل غالاغر، وهو صديق أحد لأصدقاء، وكان قد درس الأنثروبولوجيا الثقافية، وعائداً للتو من منحة زمالة روتاري إلى الكاميرون.

كان العمل مع درايتون بالنسبة لنورثروب مليئاً بالإثارة ومثيراً للسخط في الوقت ذاته. كان درايتون مبدعاً بصورة استثنائية، وكانت لديه رغبة في إعطاء موظفيه مسؤولية كبيرة، ولكنه كان أيضاً شخصاً يتوخى الكمال وغاية الإتقان في عمله وعنيداً بشدة. وكان أيضاً مقتصداً للغاية في موازنة أشوكا. وكان مهتماً بشكل خاص بشأن الحفاظ على ثقافة التقتير نظراً للتبذير في إنفاق كثير من المساعدات الخارجية.

لذلك عندما أراد نورثروب شراء أجهزة كمبيوتر، سأل درايتون لماذا لم تكن الآلات الكاتبة جيدة بما يكفي. وعندما طُلبت آلة تصوير وثائق أفضل، أصرّ درايتون على إجراء دراسة تحليل للتكاليف - المنافع أولاً. وكانت هناك الكثير من هذه الأمور المحبِطة. ولكن، في نهاية الأمر، تشبث بالعمل لأنه آمن بأن درايتون «قام فعلاً بتطوير منهجية يمكنها أن تكتشف الموارد البشرية الأثمن الموجودة في العالم.» ولم يكن بإمكان نورثروب التفكير بأي فرصة للمساهمة في رفاهية الكوكب أفضل من المساعدة في مأسسة ذلك النظام ودعمه.

وفي العام 1984، حصلت أشوكا على فرصة عندما طُلب من بيتر غولدمارك -الذي أصبح رئيس مؤسسة روكفيلر في العام 1988- من قِبل صندوق الأخوة روكفيلر (RBF) أن يساعد في صياغة خطتها الاستراتيجية. وكان غولدمارك داعماً مبكراً لأشوكا. وبعد وقت غير طويل، أصبح صندوق الأخوة روكفيلر أول «شركة كبرى» تدعم أشوكا. وعلى الرغم من أن صندوق الأخوة روكفيلر ليس واحداً من أكبر المؤسسات الخيرية، إلا أنه كان يحظى باحترام كبير. وحالما منَحَنا صندوق الأخوة روكفيلر دعمه، أصبحت مؤسسات خيرية أخرى أكثر تقبلاً. ويقول درايتون، «قد يكون هذا ضرباً من الجنون، ولكنهم جعلوا الأمر أكثر أماناً بالنسبة لأشخاص آخرين. لقد تم

تقليص عامل الخطر إلى النصف، لأنه كان بإمكان كل شخص أن يقول الآن، 'لقد ارتكبنا الخطأ ذاته الذي ارتكبه صندوق الأخوة روكفيلر.'»

وكان التوقيت مواتياً. ففي العام 1985، انتخب البرازيليون أول رئيس مدني منذ عشرين عاماً، وكان درايتون يتوق للتوسع إلى أميركا اللاتينية. وفي العام 1986، سافرت ميريام باريل إلى البرازيل لاستكشاف القادة. وبعد أن تعلَّم الدرس، أخذ درايتون على نفسه عهداً: «لا مزيد من اللجان.» في هذه المرة سوف يجدون ممثلاً ملائماً واحداً للبلد، ويبدأون مباشرة بانتخاب زملاء.

وكانوا محظوظين بالعثور على ليني سيلفرستاين، وهي باحثة أنثروبولوجية أميركية مفعمة بالحيوية عاشت في البرازيل لسنوات. وقد حصلت سيلفرستاين، في الثانية والأربعين من العمر، على شهادة الدكتوراه من الجامعة الجديدة للأبحاث الاجتماعية في نيويورك، متخصصة في الديانة الإفريقية البرازيلية كاندومبليه. وحيث أنها وضعت أول مساق لدراسات جندرية للخريجين في البرازيل، وافتتحت برامج مؤسسة فورد للمرأة في البلاد، فإن سيلفرستاين ستجلب، أيضاً، منظوراً نسائياً هناك حاجة ماسة إليه في منظمة يهيمن عليها الرجال. وعلى الفور، بعد مقابلة مع درايتون في مطعم صيني، كانت سيلفرستاين تدير أشوكا البرازيل من منزلها في ريو.

وذكرت سيلفرستاين، «كان ذلك عملاً جنونياً تماماً. كان الناس يحضرون إلى منزلي في جميع ساعات اليوم والليل ويستفسرون عن أشوكا. كان لدي ابنتان، وأصبح زوجي مستاء بشدة.»

وكانت سيلفرستاين تستطيع الاستفادة من شقة أخرى يمكن استخدامها كمكتب، ولكنها تحتاج إلى هاتف - تركيب هاتف في ريو يكلف 2,000 دولار أميركي. وعندما طلبت النقود من درايتون، عارض ذلك.

وذكرت سيلفرستاين: «نشب بيننا شجار مروع. كنا في سيارة تاكسي. طلبت من السائق أن يتوقف وخرجت من السيارة وقلت: «'إذا لم تشترِ لي الهاتف، أستقيل!'»

وحصلت سيلفرستاين على هاتفها. وبحلول نهاية العام 1986 اختارت أشوكا أول زملائها في البرازيل.

وهناك في واشنطن كان مايكل غالاغر، من موظفي أشوكا الشباب، يصغي إلى حديث درايتون حول ريادة الأعمال الاجتماعية منذ سنة، ولكنه لم «يدرك الأمر» إلا بعد أن حضر أول اجتماع اختيار في البرازيل، وقال، «كانت تلك تجربة 'استبصار مفاجئ' بالنسبة لي. ورأيت أن بيل قد فكر تفكيراً عميقاً في السؤال 'كيف تجد هؤلاء الناس؟'» وأخذ غالاغر على عاتقه مهمة توثيق عملية أشوكا لمقابلة وفرز رياديي الأعمال الاجتماعية.

كانت البرازيل في العام 1986 خارجة من ظلمة قسرية طويلة من الحكم العسكري. وكان ريادیو الأعمال الاجتماعية قد بدأوا بالظهور في كل مكان - في المجتمع البرازيلي الإفريقي، وفي مجتمع المثلية الجنسية، وفي مجتمع الإعاقة، وفي الحركة النسائية. وقالت كانديس ألبيرتال ليسّا، التي خلفت سيلفرستاين كممثل لأشوكا في البرازيل في العام 1988، «كان التوقيت مثالياً، فقد كانت البرازيل تنفتح على الديمقراطية، وكانت شبكة المنظمات غير الحكومية تتجه نحو منظمات التغيير الاجتماعي بدلاً من الحركات السياسية فقط. كان هناك الكثير من الأشخاص الوحيدين بدون نقود، وفجأة أتت أشوكا وموّلت الناس الذين كانوا يتخذون مواقف تحدٍ في مواجهة الوضع الراهن.»

وأضافت ليسّا: «ولكن الناس كانوا متشككين أيضاً، واعتقدوا، في البداية، أن أشوكا كانت مثل وكالة المخابرات المركزية (CIA). من هو ذلك الأميركي الغريب الذي دخل بيننا ويقوم بمقابلة كل شخص؟»

لقد كان ذلك هو مصدر القلق الأولي لبيتر ليني، وهو مترجم بين اللغتين الانجليزية والبرتغالية، يساري الميول، يقيم في ريو دي جانيرو، والذي تلقى مكالمة ذات يوم تطلب «بديلاً لحاجة ملحة» لصالح أميركي شمالي صعب الإرضاء.

وكان عمل ليني الأول مع درايتون هو مقابلة، استغرقت خمس ساعات، مع نقّاش حجر من قرية في جنوب البرازيل. ويذكر ليني، «لقد طوَّر هذه الطريقة الجديدة لتحويل إسكانات الطبقة الدنيا إلى أحياء معتدلة، وفي نهاية الأمر لم يتم اختياره، لم يكن، في الواقع، ريادي أعمال اجتماعية. لم يكن لديه وعي بالإمكانيات الكامنة في فكرته.»

وفي الوقت المطلوب تغلب ليني على شكوكه. ومع استمراره بالعمل مع درايتون، بدأ يتعرف على أنماط في الطريقة التي يقابل فيها الأشخاص. ورأى أن درايتون قد يواصل العمل بإصرار مع مزارع قروي يعرف كيف يتعامل مع الناس، على سبيل المثال، ولكنه يميل إلى تحاشي التعامل مع أكاديميين. وكان أحد اختبارات درايتون الحاسمة ينطوي على طرح سؤال من نوع كيف تعمل، بتعابير عملية محددة من أجل رؤية ما إذا كان الشخص سيجيب بتعابير عملية (جيد) أو يقوم بتغيير اتجاه الموضوع فجأة أو يعطي جواباً نظرياً (ليس جيداً).

وقد قدمت التجربة لليني أكثر من مجرد تعليمه كيف يتعرف على رياديي الأعمال الاجتماعية. ويقول ليني إنه، لولا أشوكا، كان من الممكن أن يغادر البرازيل ويعود للعيش في إنجلترا.

وفي منتصف ثمانينيات القرن العشرين، كان ليني، مثل كثير من البرازيليين، قد بدأ يفقد الأمل في مستقبل البرازيل. فبعد سقوط الدكتاتورية، حوَّلت وسائل الإعلام تركيزها إلى الفساد والتضخم والجريمة. وكان يبدو أنه من غير المرجح أن تنتج الانتخابات الحرة والدستور الجديد تغييراً اجتماعياً حقيقياً. ويقول ليني، « البرازيل كبيرة جداً، ولا تسمع عن أي شيء يحدث على المستوى الميكروي. والفكرة بأكملها، المتمثلة في أنه كان هناك هذا النشاط الاجتماعي المتواصل – هؤلاء الناس يقومون بإنجاز أشياء رائعة – كانت غير مرئية تماماً. ولم يقم أي شخص من الطبقة الوسطى بدخول فافيلا (الأحياء الفقيرة). وإذا سمعتَ أي شيء عن أي نوع من أنواع منظمات التغيير الاجتماعي، فذلك يكون فقط من خلال أغرب المصادفات، من خلال خادمتك أو سائق تاكسي.»

ومن خلال أشوكا، اكتشف ليني عمل ريادبي الأعمال الاجتماعية في كافة أنحاء البرازيل، أشخاص مثل ماري أليغريتّي، التي كانت تعمل من أجل حماية غابات الأمازون المطيرة من الاجتثاث، وفي الوقت ذاته، ضمان سبل العيش للهنود المحليين وجامعي المطاط؛ وسيلفيا كارفالو، وهي معلمة متخصصة في مراحل الطفولة المبكرة في ساو باولو، والتي كانت تعمل منظمتها، كريشيبلان، على تحسين الرعاية اليومية للأطفال الفقراء؛ وماريلينا لازاريني، التي قامت بإطلاق حركة حماية المستهلك مع منظمتها، Institute Brasileiro de Defesa do Consumidor (IDEC)؛ وجاو جورج رودريغز، الذي كان يقوم بتحويل فرقة العزف على الطبل أولودم، في السلفادور وباهيا، إلى وسيلة لتنشيط الوعي السياسي للبرازيليين من أصل إفريقي؛ وسولي كارنيرو، إمرأة برازيلية من أصل إفريقي كانت منظمتها، غيليديس، تعمل على وضع حجر الأساس لحركة للنساء الإفريقيات؛ وآنا فاسكونسيلوس، التي كانت تركز منظمتها، كازا دي باساجيم، على مشكلة دعارة الأطفال من الإناث؛ واسماعيل فيريرا، الذي كانت تعمل جمعيته لصغار المزارعين Associacao dos Pequenos Agricultores do Municipio de Valente (APAEB) على ربط مزارعي السيزال (نوع من نبات القنب) الفقراء مع الأسواق العالمية؛ ونورماندو باتيستا سانتوس، الذي كانت شبكته من المدارس التي يديرها المجتمع تصل إلى المناطق النائية في شمالي البرازيل؛ وفيرا كورديرو، التي أسست Associate Saude Crianca Renascer من أجل التعامل مع الفجوة الخفية في نظام الرعاية الصحية؛ وفابيو روزا، الذي كان يقوم بإيصال الكهرباء إلى الفقراء في الريف البرازيلي.

ويقول ليني: «وفجأة أصبح لدي هذا المشهد لبرازيل أخرى - في كافة أنحاء الوطن - وفي شتى أنواع المناطق - من خلال عملية اختيار أشوكا. وما رأيته في وقت قصير ما كنت لأراه لو عشت في ريو وقرأت الجرائد لمدة عشر سنوات.

«وفكرت، لماذا لم يخبرني أحد أبداً بشأن هذا من قبل؟»

.7

عشرة - تسعة - ثمانية - خط الأطفال!

جيرو بيليموريا، الهند: حماية الطفل

عندما اقتربت الطائرة من المدرج، ضغطت وجهي على النافذة لإلقاء نظرة عامة على مدينة الصفيح الضخمة في الأسفل. كانت تبدو مثل بحر من الخشب المتآكل والزنك الصدئ. سافرت إلى بومباي من أجل إجراء مقابلة مع جيرو بيليموريا، مؤسسة تشايلدلاين (خط هاتف للأطفال)، خط هاتف للمساعدة على مدار أربع وعشرين ساعة، ونظام استجابة للأطفال الذين يمرون في محنة. هناك ملايين من الأطفال يعيشون في الشوارع، ويشتغلون كعمال دون السن القانونية. وبينما كنت أنظر إلى الحي الفقير المترامي الأطراف، تخيلت رنين مكالمات الطوارئ في تشايلدلاين من أحياء فقيرة مشابهة في كافة أحياء المدينة - آلاف المكالمات - تبلِّغ عن إصابات، سوء معاملة، هجر، اعتداء، سل، دزنتاريا، إيدز - ولم يكن باستطاعتي أن أبدأ في فهم كيف يمكن لمثل هذا النظام أن يعمل في حالة الفوضى التي تعم بومباي.

من ناحية أخرى، ووفقاً للتقارير التي على حجري، بدأ خط تشايلدلاين العمل منذ العام 1996، وفي العام 1998 تشعب إلى مدن أخرى. وبحلول آذار/ مارس من العام 2000، كان يعمل في إحدى عشرة مدينة. وبحلول العام 2002 كان يعمل في ثلاثين مدينة.



جيرو بيليموريا

كنت قد تحدثت مع جيرو على الهاتف لمرة واحدة قبل وصولي لتأكيد تفاصيل زيارتي. (أتحدث عنها باسمها الأول كما هي معروفة عموماً.) وبدا كما لو أنها كانت تقف في ساحة مدرسة أثناء فترة استراحة. طلبت تفاصيل رحلتي، وقالت بصراخ يعلو على الضجيج، «سوف أرسل أحد أولاد الشوارع إلى المطار ليصطحبك من هناك. سوف يأخذك إلى الشاطئ، لدينا مؤتمر. أنت محظوظ سوف تلتقي بجميع الأولاد.»

وكما وعدَت، كان لاكسمان هالالي، ابن الواحدة والعشرين، والذي التقته جيرو في مأوى للأولاد قبل سنوات، ينتظر عند مخرج المطار ملوحاً ببوستر تشايلدلاين الأصفر اللون. وكان قد هرب من المنزل في سن الحادية عشرة، وأصبح «عضو فريق» في تشايلدلاين منذ العام 1996. رفع حقيبتي وكأنه حمّال مخضرم. ونادى على إحدى سيارات تكسي بومبي السوداء والصفراء الشبيهة بقبعة رامي البولينج. وسرعان ما كنا عالقين في ضباب بني من أزمة سير تدوي بالأبواق.

وبعد ساعتين، وصلنا إلى مخيم لمنازل صغيرة مكونة من طابقين، ومشهد لغروب شمس ذهبي على المحيط الهندي. توقفت سيارة التاكسي أمام قاعة طعام، وسمعت أصوات ضحكات وتصفيق وغمغمة محادثات بلغات عديدة: إنجليزية وهندية وبنغالية وتيلوغو وتاميل وماراثي. وفي الداخل، كانت هناك مجموعة مكونة من ثمانين شخصاً، معظمهم من الشباب الذين عاشوا لسنوات في الشوارع، راكعين وجالسين القرفصاء وممددين فوق بعضهم البعض. كانوا على شكل دائرة كبيرة، وكان كل الانتباه مثبت على جيرو ، في السادسة والثلاثين من العمر، والتي كانت تقف في المركز، حافية القدمين، ترتدي سلوار كاميز (سروال واسع فضفاض وقميص خارجي فضفاض) ودوباتا (وشاح واسع) كان يرفرف مثل رداء خارجي عندما كانت تتحرك.

كانت تتحدث بالهندية وتسأل الشبان، «عند الاتصال بالشرطة، على أي مستوى يجب أن تتصل؟»

وأجاب شاب من جيبور، «لا تذهب إلى كبار المسؤولين. إذهب إلى رجال الشرطة أو الحراس.»

وقالت جيرو، «لدينا ورش عمل مع الشرطة، ويجب أن نعمل معهم بشكل وثيق أكثر. ماذا أيضاً؟»

وأضاف واحد من أبناء كلكتا، «عندما تذهب إلى مخفر شرطة، عليك أن تجد شرطياً من نوع معين، يكون لديه شعور مرهف تجاه الأطفال، وأن تبدأ في التعامل معه أولاً.»

وكررت جيرو بصيغة أخرى، « من المهم البدء بالتعامل أولاً مع رجال شرطة لديهم حس مرهف تجاه الأطفال.»

وكان المؤتمر عبارة عن ورشة عمل تدريبية «لأعضاء فريق» تشايلدلاين من كافة أرجاء الهند. وكان أعضاء الفريق هم الخطوط الأمامية لتشايلدلاين، وكانوا مدعومين من قِبل أخصائيين اجتماعيين، وكان الشبان يردون على المكالمات ويوفرون معلومات لشبان شوارع آخرين، وينقلون أطفال الشوارع إلى الملاجئ أو المستشفيات أو مخافر الشرطة، ويوثّقون المكالمات، ويعملون مع شركاء تشايلدلاين لتحويل الأطفال إلى الخدمات الملائمة. ولم يقوموا فقط بتنفيذ كثير من أعمال تشايلدلاين، بل إنهم قاموا بتحديد أولويات المنظمة وسياساتها.

وسألت جيرو، «كيف تتعامل مع حالة مرض نقص المناعة المكتسبة أو حالة موت؟ ماذا لو رفضت المستشفى معالجة الطفل؟ ماذا لو كانت الشرطة غير راغبة في التدخل؟»

وشرح عضو من فريق ناجبور، «مفوض الشرطة عضو في مجلس منظمتنا تشايلدلاين الاستشاري وهذا يجعل التعامل معهم أمراً أسهل.»

وقالت جيرو، «نعم! نعم! جيد! كل مدينة لديها مجلس استشاري لتشايلدلاين. وهذا واحد من أهم جوانب تشايلدلاين. إذا كانت لديك مشكلة فإن المجلس الاستشاري لتشايلدلاين يمكنه أن يقدم المساعدة.»

وأضافت، متحدثة ببطء، «تذكروا، لا تستطيع تشايلدلاين أن تعمل بمفردها، كنا نعتقد في السابق أننا أقوياء - يمكننا أن نفعل كل شيء بمفردنا. والآن أصبحنا أعقل. إننا نقوم الآن بتأسيس مجالس تشايلدلاين الاستشارية لتسهيل الأمور. وتضم مجالس تشايلدلاين مسؤولين من الحكومة، ومسؤولين من مديرية الصحة، ومسؤولين من سكة الحديد، ومسؤولين من الشرطة. ونحن نعمل معهم. وعندما يبدأون في رؤية أن

تشايلدلاين تستطيع أن تفعل ما لا يستطيعون فعله، وأن تشايلدلاين تجعل عملهم أسهل، عندها يبدأون في التعاون عن طيب خاطر.»

توقفتْ قليلاً لجعل المعلومة تُفهَم جيداً. ثم واصلت بالسؤال التالي، «والآن، ما الذي نفعله في حالة إساءة معاملة طفل؟»

قال عضو فريق من مدراس(تسمى الآن تشيناي): «ننقذ الطفل.»

ووافقت جيرو قائلة، «أولاً نضمن سلامة الطفل.» وسألت، «وماذا نفعل مع المسيء؟»

وشرح عضو من مدراس: «عملنا هو إنقاذ الطفل. وليس من شأننا التعامل مع المسيء.»

استدارت جيرو حول نفسها وقالت، «لا! يجب أن نتعامل مع المسيء!» وتفحصت الدائرة للتأكد من أن كل شخص رأى كم هي جادة.

وقالت: «أولاً، علينا أن ننقذ الطفل، نأخذه، أو نأخذها، إلى مكان آمن، ومن ثم نحاول أن نعيد تأهيله، أو تأهيلها، مع العائلة. سياستنا هي أن يكون التحويل إلى مؤسسة هو الملاذ الأخير. ولكن سوف نقوم أيضاً بعمل ما بوسعنا من أجل أن يلقى من يسيؤون إلى الأطفال جزاءهم. وعلينا أن نعمل حتى يتم حجزهم، إذا لزم الأمر. يجب ألا يفلت المسيئون من العقاب. وسنعمل من أجل الحصول على بعض التعويض للطفل. ويجب أن نعيّن راعياً للطفل. ولا بد من جعل المسيء يدفع الثمن.»

وأضافت، «تشايلدلاين ليست خدمة خيرية أو خدمة رعاية اجتماعية. إنها خدمة حقوق. نحن لا نساعد أطفالاً فقراء. أريد أن نحذف كلمة 'فقير' من قاموسنا. إذا مارسنا نهجاً خيرياً، سوف نبقى هنا لمدة 50,000 سنة أخرى ولن يكون هناك أي ختلاف. نحن في خدمة حقوق الطفل. ويجب أن تقوم تشايلدلاين بالدور الرئيسي في هذا الأمر!»

وقالت جيرو وهي تدور 360 درجة، «والآن ما هو الأمر الأهم الذي يجب أن نتذكره في تشايلدلاين؟

وأتى الجواب من ثمانين صوتاً: «كل مكالمة مهمة».

ورددت جيرو: «كل مكالمة مهمة. قد يتصل طفل ويبدو أنه مزاح. أو قد يتحدث الطفل بطريقة بذيئة. ولكن من المحتمل أيضاً أن الطفل يحاول اختبارنا ليرى ما إذا كنا سنأخذه هو، أو هي، على محمل الجد، وأن نتعامل معه، أو معها، بأدب. شخص يتصل ويقطع الخط قد يكون بقصد اختبارنا أيضاً.»

وأضافت مع ابتسامة، «وتذكروا، قد أكون أنا المتصلة. أنتم تعرفون أنني أتصل لاختبار تشايلدلاين. أحياناً أتصل وأقول كلمات سيئة أو أتحدث بغضب لاختبار الخدمة - وغالباً ما يرد علي الناس بكلمات سيئة!»

وانفجرت القاعة بالضحك.

«لذلك عندما تردُّون في المرة القادمة على متصل غاضب، تذكروا، ربما أكون أنا!»

وواصلت: «والآن، ما هو أول شيء تفعلوه إذا ارتكبتم خطأ؟»

وأتى رد المجموعة: «نعترف به.»

وقالت جيرو: «نعم، أبلغِ الآخرين أنك ارتكبت الخطأ. ثم صوِّب ذلك الخطأ.»

وأضافت جيرو، «كونوا عاطفيين، ولكن اتخذوا القرارات بعقولكم.

«تذكروا مهمتنا: الطفل يأتي أولاً. نحن لا نعمل من أجل الحكومة. نحن لا نعمل من أجل أي منظمة. نحن نعمل من أجل الطفل. الطفل يأتي أولاً.»

وتوقفت جيرو حتى يتم استيعاب كل ذلك.

وواصلت: «الآن هناك 400,000 طفل، الأكثر عرضة للخطر، يعيشون في الشوارع، أولئك هم الأطفال المستهدفون بشكل رئيسي والذين نريد أن نصل إليهم. كيف يمكننا أن نصل إليهم جميعهم؟»

من حيدر أباد: «يجب أن نقول لهم.»

تحدث صبي آخر من مجموعة حيدر أباد، بصوت مرتفع وهو واقف ويمسك بعصا إلى جانبه: «أنا عشت في الشوارع، ولا أريد أن يعاني أطفال آخرون ما عانيته. لذلك أصرُّ على أن أخبر الأطفال الآخرين عن تشايلدلاين. لدي دفتر صغير أحمله دائماً معي، وفي كل مرة أخبر فيها طفل عن تشايلدلاين أجعله يوقع في دفتري وأعطيه ورقة لاصقة لتشايلدلاين. ولدي أربعمائة اسم في دفتري.»

رفعت جيرو يديها وصفقت.

وقالت، «علينا أن نصل إلى جميع هؤلاء الأطفال، ولكن علينا أن نفكر كيف سنقوم بذلك. سوف نتحدث عن ذلك غداً صباحاً. ليس المهنيين أو العاملين. هذا السؤال فقط للأطفال الذين عاشوا في الشوارع ويعرفون كيف هي الحياة هناك. كيف يمكننا أن نصل إليهم جميعاً؟ أريدكم أن تفكروا بشأن ذلك هذه الليلة.

«والآن، أخيراً، حان الوقت لتناول الطعام.»

وضجت المجموعة بالتصفيق.

وبعد العشاء، تحدثت مع فيكانابابو فيديناجار، الصبي الذي يحمل العصا ودفتر الملاحظات الذي يحتوي على أربعمائة اسم. كان في الثامنة عشرة من العمر. كانت إحدى ساقيه مشلولة نتيجة لإصابة بشلل الأطفال. وقد أتى من ولاية أندهرا براديش في جنوبي الهند ويتكلم بلغة التيلوغو التي، من أجل حديثنا، كانت تترجم أولاً إلى الهندية ومن ثم إلى الإنجليزية.

تم التخلي عن فيكانابابو من قِبل والديه عندما كان في سن الثالثة عشرة لأنهما كانا فقيرين إلى درجة لا تمكّنهما من رعايته. وقد عاش في شوارع حيدر أباد لمدة سنة عمل فيها بتلميع الأحذية وفي كشك للشاي، حيث كان يسمح له مالك الكشك بالنوم. ومن ثم ذهب إلى بومباي، وصادَقه صبيان كانوا يعيشون في محطة سكة الحديد. وقد ساعدوه في التسجيل في مأوى للصبيان. وبعد أن سمع عن تشايلدلاين، أصبح عضو فريق، يكسب

1,200 روبيه (30 دولاراً أميركياً) في الشهر، والتي كان يجب أن يصرفها على شراء «ملابس فاخرة» وحضور الأفلام. وقد أحب فيلم التايتنك.

وتشرح جيرو، «أطفال الشوارع يتسمون بالدهاء والقساوة. ولكنهم بطرق عديدة ساذجون. ومن السهل التأثير عليهم. ولديهم نزعة شهامة قوية. ومن الممكن أن تستدرجهم الشابات بسهولة إلى الزواج. وهم بحاجة شديدة لأن يكونوا محبوبين. كثيرون يتزوجون فجأة وبعد تسعة أشهر بالضبط سيكون هناك وليد. وأقول دائماً للأولاد في المكتب إن عليهم ألا يتزوجوا على الفور. وأخبرهم بأنهم إذا تزوجوا فسوف أقتلهم.»

وعندما سألت فيكانابابو إذا كان له أي اتصال مع عائلته، فأجاب بـ لا. ومن ثم روى قصة: قبل عدة أشهر اقترب منه شخص غريب، وقال له إن أم فيكانابابو كانت مريضة. وقال الرجل إنه يحتاج إلى 800 روبية (20 دولاراً أميركياً) من أجل الدواء. ولم يكن فيكانابابو قد أجرى أي اتصال مع والدته منذ أن تم التخلي عنه. ومع ذلك أعطى الرجل 800 روبية. وبعد ذلك، عاد الرجل مرتين، وفي كل مرة كان فيكانابابو يعطيه المزيد من المال.

احتشد أكثر من عشرة من أعضاء الفريق حولنا أثناء تحدثنا. وعندما سألته ما إذا كانت والدته قد استلمت المال، قال إنه لم يعرف. لم يقم أي من الصبيان الآخرين بمقاطعة فيكانابابو؛ ولم يقل أحد «إنه يخدعك،» خاطر مر في ذهني. وسألت فيكانابابو ما إذا كان يرغب في رؤية والدته. فقال، «قد أزورها في وقت ما في المستقبل، ولكن فقط عندما تكون في حالة أحسن. أنا خائف من رؤيتها مريضة في السرير.» ونظر إلى الأرض في إشارة إلى أنه كان يرغب في إنهاء المحادثة.

عند تلك الإشارة، تقدم ديباك كومار خطوة للأمام. وديباك أيضاً في الثامنة عشرة، نشأ في «مكان ما في بنجاب،» وهرب من المنزل في سن العاشرة بعد أن ضربه والده. وانتهى به الأمر في محطة قطار في دلهي، حيث صادَقَه بعض الأولاد، وعلموه كيف يكسب النقود بجمع العلب والزجاج المكسور وبيعه. واعتقله أحد رجال الشرطة، وتم

إرساله إلى نُزُل للأحداث حيث كان صاحب النُّزُل يمارس الضرب بمجموعة متنوعة من الأدوات، بما فيها عصا كريكيت. هرب ديباك وعاد إلى محطة القطار في دلهي. وفي نهاية المطاف ساعده أخصائي اجتماعي ودود على التسجيل في ملجأ جيد. وكعضو فريق في تشايلدلاين، كان ديباك يشعر بأن عمله «يستحق الجهد ومهم.»

وفي تلك الليلة احتشد الجميع على الشاطئ من أجل ما وصفه الصبيان على أنه «حدث ثقافي.» كانت النجوم لامعة؛ وكان البحر يهدر. وكانت اللافتات بقرب الشاطئ تحذر من التيارات التحتية. وأشعل الأولاد موقد نار ضخماً. وأمسك الجميع بأيدي بعضهم البعض مشكلين دائرة حول النار، حيث كانت أقدامهم تتقاطع وأرجلهم تركل عالياً على طريقة رقصة هورا. لم يكن هناك أي أحد متخلف عن الآخرين، وكان يتم دفع المتفرج على الفور إلى الاحتفال من قِبل أيدٍ عديدة. وبعد قليل تحول الرقص إلى حركات فوضوية، مع قيام الأولاد بالاصطدام ببعضهم البعض بحيوية متزايدة أقرب، من أي وقت مضى، إلى اللهب. وفي حماس تلك اللحظة، كان يبدو أنه ليس لديهم أي همّ في هذا العالم.

نشأت جيرو بيليموريا في عائلة مشهورة من بومباي، والتي كانت المهنة الغالبة فيها هي المحاسبة. كان والدها، ميهيرفان – محاسباً في شركة صناعية – حذراً ومحافظاً. وكانت والدتها، هوماي – أخصائية اجتماعية عملت مرشدة للأطفال من ذوي الدخل المتدني في مدارس حكومية – كانت مغامرة وليبرالية. وعندما كانت طالبة في المرحلة الجامعية قبل التخرج، درست جيرو التجارة. وكانت تميل نحو حياة مهنية في المحاسبة، ولكن وفاة والدها، عندما كانت في سن العشرين، جعلها تعيد تقييم خططها في الحياة.

وأخبرتني جيرو، «كان والدي رجلاً لطيفاً جداً، وكان يشعر بأنه يتعين عليك أن تمنح وقتك واهتمامك بسخاء. وقد اكتشفت بعد وفاته، على الرغم من أنه لم يكن بصحة جيدة -كان يعاني مرضاً في القلب والرئة- أنه كان يساعد الكثير من الناس الذين يعيشون في الشوارع على نحو مجهول. وكانت لدينا طوابير من الناس الذين جاؤوا لتقديم تعازيهم. حتى أمي لم تكن تعلم أنه كان يدعم هؤلاء الناس لسنوات طوال.»



جيرو بيليموريا مع بعض الأطفال الدين تقوم تشايلدلاين بمساعدتهم

وقررت أن تتحول إلى العمل الاجتماعي. والتحقت بمعهد تاتا للعلوم الاجتماعية (TISS)، جامعة العمل الاجتماعي الأولى في الهند، للقيام بدراسات بعد التخرج، ومن ثم درست إدارة الأعمال غير الربحية في المدرسة الجديدة للأبحاث الاجتماعية في مدينة

نيويورك. وفي نيويورك، شاركت مع الائتلاف من أجل المشردين، وهي مجموعة غير ربحية تساعد الناس الذين يعيشون في الشوارع وفي الملاجئ. وقالت جيرو، «لقد تأثرت تأثراً كبيراً جداً بروح البقاء بين المشردين.»

وفي العام 1989، عادت إلى الهند وسافرت لمدة ستة أشهر قبل أن تنضم إلى معهد تاتا للعلوم الاجتماعية كمدرِّسة. وتم توظيف عدد من طلابها المتخرجين كأخصائيين اجتماعيين في ملاجئ بومباي. وعندما زارتهم جيرو، وجدت نفسها منجذبة إلى الأطفال، على الأخص لصدقهم وسرعتهم في استرداد عافيتهم. وتشرح، «أطفال الشوارع أشداء ويعبِّرون عن أفكارهم. عندما يشعرون بالحزن تعرف ذلك، وعندما يكونون سعداء أو غاضبين تعرف ذلك، أيضاً، فالأمر يكون واضحاً جداً، ولكنهم لا يستمرون في أي من ذلك.»

كانوا بحاجة لأن يتم قبولهم بطرق بسيطة -بابتسامة أو لمسة- وكانوا يشعرون بالإساءة إذا شعروا بتجاهلهم. وكانوا أيضاً معتدِّين بأنفسهم. وكثير من أطفال الشوارع كانوا يعملون لإعالة أسرهم في القرى. وقد يقولون للأخصائي الاجتماعي، «لا تشعر بالشفقة تجاهنا، يمكننا أن نكسب المال بأنفسنا.»

وكان الأطفال ينادون جيرو بـ «ديدي»، وهو تعبير تُنادى به أخت أكبر سناً ويدل على المودة. وفي المقابل وجدت نفسها تنمِّي مشاعر حماية نحوهم. وقد زودتهم برقم هاتف منزلها -ليُستخدَم في حالات الطوارئ- ولكنها سرعان ما بدأت تتلقى مكالمات يومياً. وقالت، «ذلك هو الوقت الذي أدركَت فيه مقدار حب أولاد الشوارع للهاتف. فقد كانوا أحياناً يتصلون لمجرد قول مرحباً، وكانوا أحياناً يتصلون لأنهم كانوا يشعرون بالحزن والوحدة. ولكن عندما كانت تأتي المكالمات في منتصف الليل، فقد كان ذلك لأن أحد الأطفال قد أصيب أو سقط أو مرِض، أو تم ضربه من قبل شخص بالغ، غالباً من قِبل رجل شرطة.

وقد وجدت جيرو أن إيجاد المساعدة الضرورية لطفل ما قد يستغرق عدة أيام. هناك عدة وكالات للأطفال في بومباي، ولكن لم تكن لديها آلية للعمل مع بعضها البعض

أو مع الحكومة. وقد قاربت جيرو العديد من المنظمات واقترحت عليها فكرة تنسيق خدماتها، ولكن الفكرة لم تقابَل بحماس. وقررت التخلي عنها مؤقتاً. وذكرت، «إن الجو لإقامة شبكات بين المنظمات غير الحكومية لم يكن موجوداً بعد. أو ربما أنني لم أكن جاهزة لأخذه على عاتقي.»

وبدلاً من ذلك، وفي العام 1991، أسست منظمة تدعى ميلجول (التوحد معاً) للجمع بين الأطفال من خلفيات متنوعة للعمل، جنباً إلى جنب، في مشاريع ذات منافع اجتماعية ملموسة: بناء ساحات للعب وتنظيف مدارس والقيام بحملات ضد التدخين. وقالت، «الهدف هو إيجاد عقلية بديلة للأطفال لمنحهم شعوراً بقوتهم الخاصة.»

وبحلول العام 1993، كانت جيرو ما تزال تستقبل مكالمات في وقت متأخر من الليل. وكان واضحاً أن الأطفال كانوا بحاجة لخدمة طوارئ. وهذه المرة قررت أن تعرف ما إذا كان بإمكانها إقناع شرطة بومباي بالبدء بالعمل بمثل تلك الخدمة. وبعد أن رفضت الشرطة، تواصلت مع دائرة الاتصالات الحكومية من أجل بحث إمكانية إنشاء رقم مجاني لمساعدة الأطفال. وقالت، «ذهبت إلى دائرة الاتصالات وبقيت هناك أسأل الناس كيف أقوم بهذا الأمر.»

وبناء على اقتراح من أحد موظفي العلاقات العامة، قامت بترتيب اجتماع مع المدير العام. وأحضرت معها آرميتي ديساي، الذي كان عندئذ مديراً لمعهد تاتا للعلوم الاجتماعية. وذكرت جيرو، «قال المدير العام 'سوف نفكر في الأمر. وسوف نردُّ عليكم.»

وفي تلك الأثناء، تابعت جيرو الأمر بإرسال رسائل إلى مسؤولين في دائرة الاتصالات في بومباي ودلهي. ومع دعم من معهد تاتا للعلوم الاجتماعية، وجدت الرسائل طريقها إلى وزارة الاتصالات. وقد كانت الوزارة غير متأكدة من أن الأطفال سيستخدمون خطاً ساخناً. من ناحية أخرى، أجرت جيرو مسحاً خاصاً بها، وقال جميع أطفال الشوارع تقريباً إنهم سيستخدمون خدمة خط ساخن. وشرحت جيرو، «لدينا اليوم في الهند خط ساخن للمرأة، وخطوط ساخنة للمعاقين وللمخدرات. ولكن في العام 1993 كان ذلك مفهوماً جديداً كلياً.»

وفي الواقع أن مثل هذه الخدمة لم تصبح مجدية سوى نتيجة لثلاثة تطورات حديثة: 1) تم تركيب الهواتف العمومية على نطاق واسع في المدن الكبرى في الهند، و 2) عدد منظمات خدمة الأطفال ازداد زيادة كبيرة، و 3) كانت الحكومة متقبّلة لفكرة تكوين شراكات مع مجموعات مدنية.

واستنتجت جيرو أن الخطوة الهامة التالية كانت تتمثل في تحسين التنسيق. فالمئات من منظمات خدمة الأطفال في بومباي كانت متناثرة، ولم تكن تتحدث الواحدة منها مع الأخرى. كما أنها كانت مختلفة في جودتها، فبعضها كانت تقوم بعمل رائع، وبعضها كانت غير كفوءة، وبعضها كانت رؤوفة، وبعضها كانت مسيئة. لقد كان من الصعوبة بمكان لأخصائي اجتماعي يعمل بدوام كامل العثور على المساعدة المناسبة لطفل في حاجة إليها، إذ كيف من الممكن لطفل شوارع أو لمسؤول في الشرطة أو لمواطن مهتم أن يعرف أين يذهب لطلب العون؟ وإرتأت جيرو أن المطلوب هو نظام يمكنه أن يتيح لأي شخص صادف طفلاً في محنة، في أي مكان في بومباي، أن يتخذ إجراء بسيطاً وفورياً لمساعدة الطفل.

قامت جيرو بتجنيد فريق من الطلاب لإعداد دليل لمنظمات خدمة الأطفال في بومباي. وقاموا بإدراج مائة منظمة، تشتمل على ملاجئ تعمل على مدار أربع وعشرين ساعة، ومؤسسات للإقامة طويلة الأمد، ومنظمات تقدم خدمات قانونية وصحية ونفسية وتعليمية، ومنظمات توفر إعادة تأهيل للمعاقين، وتدريب مهني ومعالجة من الإدمان، وكثير غيرها. بعدئذ عقدت اجتماعات للتشجيع على المشاركة في شبكة جديدة: تشايلدلاين.

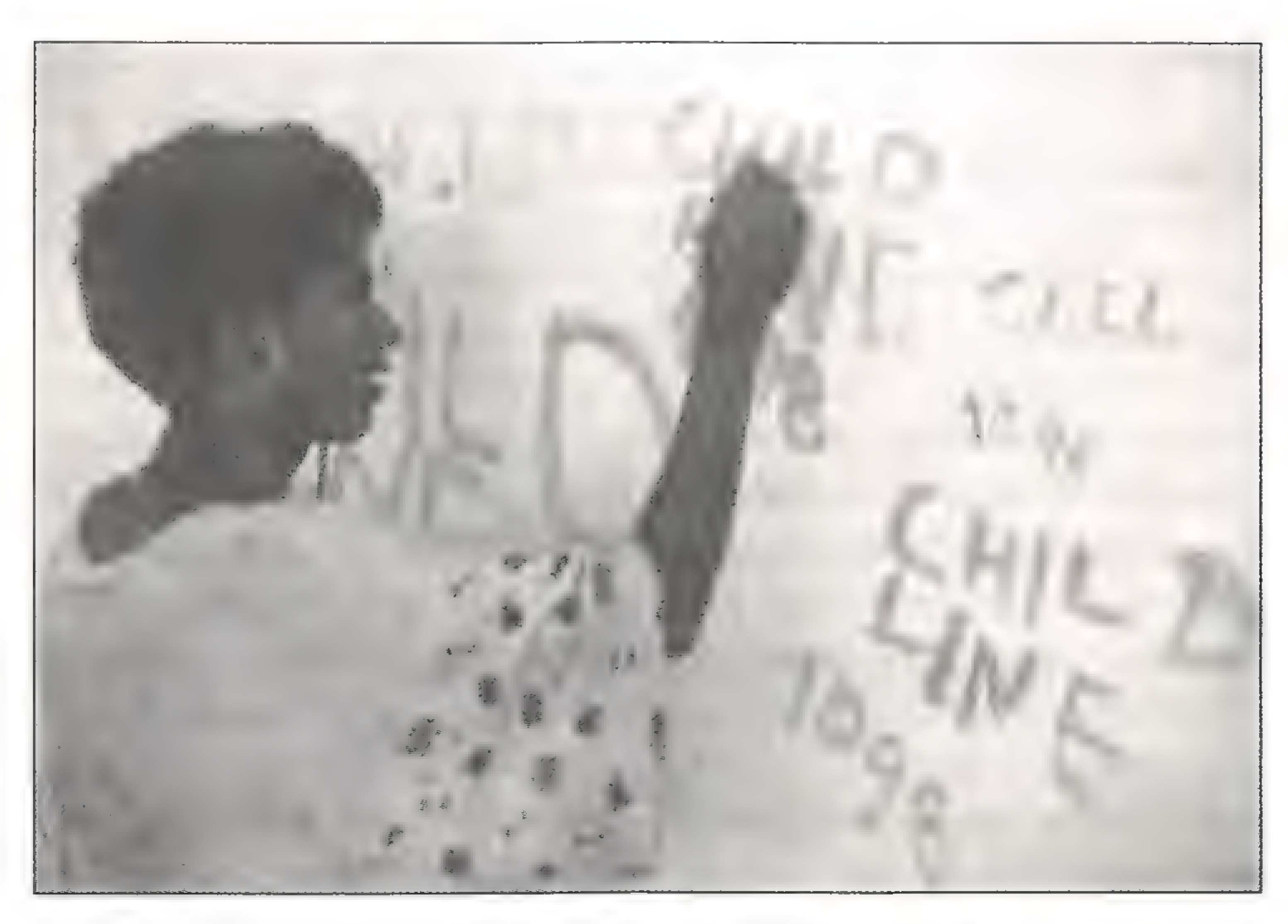
قامت بإعداد موازنة، وشرعت في جمع التمويل اللازم للبدء في العمل. وقد احتاجت للسنة الأولى إلى 250,000 روبيه ، حوالي 6,000 دولار أميركي، من أجل إنشاء مركزيّ اتصال يعمل فيهما خمسة عشر شخصاً. وقد أتى الدعم الأولي من راتان تاتا ترست ومن مؤسسة كونسيرن إنديا الخيرية. وفي أيار/ مايو 1996 أتاحت دائرة الاتصالات الحكومية لتشايلدلاين استخدام رقم الهاتف 1098. وبعد شهر، وبالاشتراك مع أربع عشرة منظمة، تم إطلاق تشايلدلاين.

ومن أجل تشكيل وعي بشأن الخدمة، قام العاملون وأعضاء الفريق والمتطوعون في تشايلدلاين، ومعظمهم من أولاد الشوارع، باستهداف محطات سكك الحديد ومحطات الحافلات والمناطق الفقيرة والأسواق الخيرية والمستشفيات. ونظموا معارض وألعاباً في الهواء الطلق. وحثوا الصغار على توزيع ملصقات صفراء للرقم 1098، وتجربة الرقم للتبليغ عن أي مشكلة. وطلبوا من الشباب الأكبر سناً أن يقوموا بتعليم الأطفال الأصغر سناً. ولم تكن جيرو مفتونة بالرقم 1098، إلا أن الأطفال علّموها أن تقوله هكذا، «عشرة – تسعة – ثمانية – تشايلدلاين.»

وقد تم وضع هواتف تشايلدلاين في منظمات لديها ملاجئ تعمل على مدار أربع وعشرين ساعة لحالات الطوارئ. وتتم إدارة أحد هذه الملاجئ في بومباي من قِبل شباب من أجل الوحدة والعمل التطوعي (YUVA)، ويقع قريباً من محطة قطار دادار. وفي الغرفة الأمامية لملجأ شباب من أجل الوحدة والعمل التطوعي، يوجد مكتب حيث يتواجد عاملون عند الهواتف. وفي اليوم الذي زرتُ فيه الملجأ، قابلتُ أعضاء الفريق رافي ساكسينا وسمير سابو شيخ ورويش كومار.

كان رافي، في التاسعة عشرة من العمر، قد فر من مدينة بهوبال عندما كان في العاشرة من عمره. وقال، «عندما كنت أمرض، لم يكن هناك أي أحد ليساعدني أو يأخذني إلى المستشفى. وقد قمت بمساعدة أكثر من ثلاثمائة طفل في تشايلدلاين.» وكان سمير، في سن العشرين، قد ضاع عندما كان في عمر ست سنوات، وعاش في الشوارع إلى أن تم وضعه في نُزُل حكومي في سن التاسعة. ورويش، في سن الثامنة عشرة، هرب من منزله في ولاية بيهار عندما كان في سن العاشرة للفرار من والد مدمن على الكحول. وكانوا جميعهم يدرسون لأداء امتحانات الصف العاشر. وكان كل منهم يكسب من تشايلدلاين ما بين 30 و40 دولاراً أميركياً في الشهر.

وكان أعضاء الفريق يعملون في مناوبات، وكانت مدة العمل في كل منها تصل إلى ثماني ساعات. وقد تعامل كل منهم مع المئات من المكالمات، ويوجد لدى كل منهم قصص مثيرة ليرويها. وكانت إحدى قصص رافي مثيرة للمشاعر بصورة خاصة.



عضو فريق تشايدلاين مانوهارداس يعمل على نشر الكلمة

قال رافي، «اتصل بعض الأطفال بتشايلدلاين، وقالوا 'توجد طفلة في المحطة. إنها تقف بمفردها وبدون ملابس. شخص ما ألقى عليها ماء ساخناً. وهناك حروق على كل صدرها وبطنها وأرجلها.'»

وذهب متطوع من تشايلدلاين لأخذها إلى المستشفى. إلا أن رجلاً في حالة سكر اقترب وقال إنه والدها. واتضح أنه كان يريد فقط أن يستخدمها لكي يتسول. وأراد الشرطي أن يسلمها له.

«وكان علينا أن نذهب إلى مركز الشرطة ونجادل ونجادل، موضحين أن الشرطة لا يمكنها أن تسلِّم الطفلة. لقد كانت بحاجة إلى رعاية طبية وكان الرجل في حالة سكر بشكل واضح. وأخيراً استسلموا، وأخذناها إلى المستشفى لمعالجة حروقها. ومن ثم

التمسنا من المحكمة إعلاناً يفيد بأنها معدمة بحيث يكون من الممكن أن يتم تبنيها. والآن تعيش في مؤسسة للأطفال. ويحتاج الأمر إلى سنة لكي يتم تبنيها. إنها صغيرة ولذلك لن يشكل تبنيها أي صعوبة. لم تكن نعرف اسمها، لذلك أسميناها سيما.»

وخلال عامها الأول، تعاملت تشايلدلاين مع 6,618 مكالمة، أتت أكثر من 70 بالمئة منها من أطفال ومن يافعين. واتصل كثيرون للثرثرة والغناء وطرح أسئلة وتبادل المشاعر ولتقديم الشتائم. لقد كان مجرد وجود الفرصة لإجراء مكالمة مجانية، أمراً مغرياً إغراء كبيراً.[1]

وذكّرت جيرو الجميع، «إنها خدمة خاصة بهم. إنهم يقومون باختبارنا.»

كانت هناك ثمانمائة وثمان وخمسون مكالمة من أجل المساعدة الطارئة المباشرة: مشاكل طبية والحاجة إلى مأوى والإساءة وإعادة الأطفال المفقودين والحماية من الشرطة والخدمات المتصلة بالموت.[2] وكان يتم تلقي أكثر من نصف هذه المكالمات بين الساعة الخامسة بعد الظهر والساعة العاشرة صباحاً، عندما تكون معظم وكالات الأطفال مغلقة. وذكرت جيرو، «كنت أعتقد أننا ستتلقى الكثير من المكالمات بشأن تجاوزات الشرطة، إلا أن الأطفال قالوا 'لا، سوف تتلقين الكثير من المكالمات المتعلقة بالمشاكل الصحية.' لم نكن مجهّزين لذلك.»

في البداية، كانت المكالمات تأتي من أطفال يعيشون في الشوارع. وبعد مرور بعض الوقت، بدأت تشايلدلاين تتلقى مكالمات من بالغين قلقين وأطفال يعملون كخدم في منازل عائلات من الطبقة الوسطى. وذكرت جيرو، «في البداية لم أكن أريدها أن تصبح خدمة للطبقة الوسطى، كنت أريد أن ينصب تركيزها على مستوى الشوارع. ولكن وصلتنا بعد ذلك حالتان من بالغين قلقين متعلقتان بعمالة أطفال منزلية. واحدة كانت بشأن طفلة اسمها ساريتا، كان قد تم ضربها ضرباً مبرحاً، وكانت آثار الحرق بالسجائر تنتشر في كل مكان على جسدها. وقد بيّن لنا ذلك أن الناس يرصدون في كثير من الأحيان

حالات إساءة، ولكنهم يغضون الطرف لأنهم لا يعرفون بمن يتصلون، ولا يريدون أن يتورطوا مع الشرطة. وقد أدركت أن هناك حاجة ماسة لإيجاد وعي بشأن الخدمة بين قطاعات سكانية أكبر.»

لقد كان العمل طوال السنة الأولى متعلقاً بارتكاب أخطاء وتصويبها، وتحديد الثغرات وسدِّها. وكان أعضاء الفريق يواجهون صعوبة في تحديد مواقع المتصلين، ولذلك تم إدخال نظام الأسئلة الموحَّدة لتدوين وقت الاتصال، والمعالم المحددة، والملابس التي كان يرتديها الطفل. وتم تزويد متطوعي تشايلدلاين بقمصان تي شيرت وقبعات صفراء اللون.

وبعد تلقي مكالمات غاضبة لأنه كانت هناك هواتف لم يتم توصيلها مع الرقم 1098، ولأن مالكي امتيازات الهواتف العمومية المدفوعة كانوا غير متعاونين، حثت تشايلدلاين أطفال الشوارع على اختبار الهواتف في كل مكان من المدينة. كما أصدرت دائرة الاتصالات رسائل لتبليغ جميع مديري الهواتف المدفوعة في جميع أنحاء المدينة بأنهم ملزمون بالسماح للأطفال بالاتصال مع 1098 في أي وقت.

وقد تلقى أعضاء الفريق، الذين كانوا يواجهون صعوبة في كسب ثقة الفارِّين، تدريباً من أخصائيين اجتماعيين في التفاعل على الهاتف.

وكان يتم دعوة الأطفال في كل شهر إلى «البيت المفتوح» لتشايلدلاين للتعلُّم عن الخدمة وتقديم اقتراحات من أجل التحسين. ومن حالة تلو الأخرى، تحسَّن النظام.

وذكرت ميجهانا سوانت، أول تلميذة لجيرو تصبح عضواً رسمياً في طاقم موظفي تشايلدلاين، قرار سياسة تم اتخاذه بعد وفاة صبي في الثامنة عشرة من عمره. وأوضحت، «أتت مكالمة من طفل مصاب بمرض السل، وذهب عضو فريق لأخذه إلى المستشفى. ولكنه قال 'لا أريد أن يتم إدخالي إلى المستشفى، سوف أكون بخير، وسوف أتصل

بتشايلدلاين مرة أخرى إن احتجت إلى مساعدة.' لذلك تركه عضو الفريق على رصيف محطة القطار. وبعد ثلاثة أو أربعة أيام مات الصبي. وبدأ أصدقاؤه، الذين كانوا يتصلون بشكل متكرر جداً، بإجراء مكالمات مسيئة. وأبلغوا أشخاصاً آخرين أن تشايلدلاين هي منظمة لا فائدة ترجى منها. لذلك عدنا إلى المكان الذي قام فيه عضو فريقنا بترك الصبي مريضاً. وكان رفاقه غاضبين جداً. وقالوا 'لا نريد أن يكون لنا أي صلة بتشايلدلاين.' فقمنا وعضو الفريق بتقديم الاعتذار، وقلنا لقد ارتكبنا خطأ، وطلبنا من الصبيان أن يقولوا لنا ما الذي كان يجب علينا أن نفعله. كانوا ما يزالون غاضبين. ولكن بعد أن هدأوا، قدموا لنا اقتراحاً: 'إذا قال الصبي إنه لا يريد أن يتم إدخاله إلى مستشفى أو إلى ملجأ، عندئذ يجب أن تبلغونا نحن أصدقاءه، دعونا نعلم أنكم تركتموه في الشارع.'»

وأضافت ساوانت، «ورأينا أن ذلك كان اقتراحاً جيداً. لذلك فهو الآن سياستنا.»

وصلت، في إحدى الليالي، مكالمة في الساعة الواحدة والنصف من بعد منتصف الليل. وبلّغت عن صبي صدمته سيارة تكسي. هرع عضو فريق من تشايلدلاين إلى مكان الحادث وأخذه إلى المستشفى، إلا أن شرطياً تعرّض له بالكلام لأنه يسعى لإدخال صبي لا يعرفه إلى المستشفى. وقد سبق وأن تم سحب جيرو من السرير عدة مرات في حالات مشابهة، وتعلمت أن لا تدخل في مواجهة مع مسؤولي الشرطة أو المستشفى. وقالت، «كانت تلك تجربة تعليمية هامة. المواجهة لا توصلك إلى أي مكان.»

واتصلَت في هذه المرة مع لجنة التنسيق للأطفال المعرضين للخطر، وهي هيئة بلدية، وباليونيسيف، وهي وكالة تابعة للأمم المتحدة مكلفة بتعزيز رفاه الأطفال، وأقنعتهم برعاية مؤتمر يدعون إليه مجلس الرعاية الاجتماعية للأحداث ووحدة شرطة مساعدة الأحداث، لكي يعرفوا عن تشايلدلاين.

وكان هدفها بناء وعي بشأن كل من الرقم 1098 وقانون عدالة الأحداث في الهند، الذي يوفر الحماية لجميع الأطفال تحت سن الثامنة عشرة.[3]

وأثناء المؤتمر، لاحظت جيرو أن مسؤولي الشرطة أصبحوا متقبلين للأمر عندما بدأوا يرون أن تشايلدلاين سوف تعمل على تبسيط عملهم. ووافقوا على المشاركة في مزيد من ورش العمل. وفي نهاية المطاف، أنشأت تشايلدلاين وشرطة بومباي شراكة، قامت بموجبها وحدة شرطة مساعدة الأحداث بإصدار بطاقات تعريف خاصة لأعضاء فريق تشايلدلاين.

وشكلت المستشفيات تحدياً آخر. فقد كانت أطقم المستشفيات الطبية تقوم بانتظام برفض الأطفال الذين تكون ملابسهم قذرة أو بدون هويات تعريف أو غير المصحوبين مع بالغين.

ولذلك قامت تشايلدلاين بتدريب طاقمها على الإسعافات الأولية الأساسية، ووضعت سياسة لتنظيف الأطفال قبل أخذهم إلى المستشفى. وفي الوقت نفسه، تلقى جميع العاملين تدريباً في القانون الهندي، الذي ينص على أن المستشفيات الحكومية لا يمكنها أن ترفض معالجة أي شخص بحاجة إلى عناية طبية. ونظمت ورش عمل إضافية لجعل العاملين في المستشفيات أكثر حساسية.

وعندما انتشرت المعرفة بشأن 1098، نمت الشبكة. وجلبت المقالات الصحفية تبرعات بعشرات الآلاف من الروبيات. وأقنعت جيرو كلية محلية للعمل الاجتماعي بإعداد دورة دراسية للعاملين، لمدة شهرين، حول إسداء المشورة على الهاتف. وجمعت المزيد من التمويل. بعد ذلك، التقت بالصدفة، في أحد الأيام في المطار، بأحد المدراء التنفيذيين من شركة تاتا للخدمات الاستشارية، وهي واحدة من أبرز شركات الاستشارات في الهند، وأقنعته بتقديم المساعدة. وكان بإمكان شركته تصميم قاعدة بيانات لتعقب المكالمات.

وفي تشرين الثاني/ نوفمبر من العام 1997، أخذت جيرو إجازة غير مدفوعة من معهد تاتا للعلوم الاجتماعية لكي تكرس نفسها لتشايلدلاين. وكانت خطتها تتمثل في إنشاء نظام وطني لحماية الأطفال. وبعد ذلك بقليل تم انتخابها زميلة لأشوكا.

وفي شباط/ فبراير من العام 1998، أرسلت جيرو رسالة إلى أناند بورديا، الأمين العام المشترك لوزارة العدالة الاجتماعية والتمكين، اقترحت فيها أن تقوم الحكومة الهندية بالمساعدة على توسع خدمة تشايلدلاين لتصل إلى مدن أخرى. وأوضحت جيرو، «منذ البداية تصورت تشايلدلاين كخدمة على مستوى الوطن. كنت أعرف أنه كان لا بد من مشاركة الحكومة. ولكن كان لا بد من إثباتها. وكنا بحاجة إلى توثيق وإحصائيات.»

وفي حزيران/ يونيو، نظمت تشايلدلاين تجمعاً بالتعاون مع الحكومة، موجهة الدعوة إلى 117 شخصاً من تسع وعشرين مدينة، لبحث إمكانية نشر الخدمة. وفي ذلك الوقت كانت تشايلدلاين قد ردَّت على 14,000 مكالمة، وقامت بترتيب مساعدة مباشرة إلى 3,505 أطفال، تشتمل على خدمات طبية (2,126 حالة)، ومأوى (988 حالة)، وتقديم معلومات وإحالة إلى وكالات أخرى (249 حالة)، وإعادة إلى الأهل (49 حالة)، ودعم عاطفي وتوجيه (39 حالة)، وحماية من مضايقات الشرطة (30 حالة)، والحماية من الإساءة (23 حالة)، وخدمات متعلقة بالموت (حالة واحدة).[4]

وكان تفسير الحكومة لدعم تشايلدلاين شيقاً. لقد كانت الخدمة تقوم بكثير من الأشياء التي التزمت الحكومة الهندية بالقيام بها عندما صادقت على اتفاقية الأمم المتحدة لحقوق الطفل في العام 1992، مثل تعزيز فرص الطفل في الحصول على الرعاية الصحية والعدالة والمأوى والتعليم.[5] كما أن تشايلدلاين كانت تمتلك سمات منظمة من القرن الواحد والعشرين. لقد كانت متكاملة وغير مركزية، وقد مزجت بين التكنولوجيا والخدمة البشرية، وربطت الحكومة والأعمال التجارية ومجموعات المواطن لتعظيم الكفاءة. والأهم من كل ذلك، أنها كانت منخفضة التكاليف، حيث لم تكن تشتمل، تقريباً، على أي موجودات مادية. كان كل شيء تحتاج إليه تشايلدلاين لتعمل موجوداً على أرض الواقع. وفي جوهرها، كانت تشايلدلاين بشأن تحويل مدينة إلى فريق.

ولماذا ليس البلاد كلها؟

وبحلول نهاية ورشة العمل، وافق أناند بورديا، وزميل آخر من وزارة العدالة والتمكين الاجتماعي، على المساعدة في نشر الخدمة في عشر مدن، وبعد شهر صرحت مونيكا غاندي، وزيرة العدالة الاجتماعية والتمكين في الهند، بأنها تريد أن ترى تشايلدلاين في كل مدينة هندية عدد سكانها يزيد عن مليون نسمة (23 مدينة) بحلول العام 2002.[6]

وتطلب الأمر بضعة أسابيع لإعداد خطة عامة للتوسع على مستوى الوطن. وكانت تشايلدلاين ستعمل بمثابة شركة امتياز، بإدارة غير مركزية، ولكن بعلامة تجارية وإجراءات تشغيلية ومعايير موحدة. وستبقى خدمة مجانية وطنية تقدِّم خدمة على مدار أربع وعشرين ساعة في اليوم. وسيتم دائماً كتابة كلمة «تشايلدلاين» باللغة الإنجليزية وترجمتها صوتياً إلى اللغات المحلية، على حد سواء. (هناك ثماني عشرة لغة رسمية في الهند.) وسيبقى الشعار ورقم الهاتف هما نفسهما في كل مكان.

وستختار كل مدينة المنظمات استناداً إلى الحاجات المحلية، ولكن وفق بنية موحدة: منظمة عقدية، وستقوم مؤسسة أكاديمية مشهورة، مثل معهد تاتا للعلوم الاجتماعية، بتيسير العمليات والتدريب والتوثيق والتأييد. وستقوم منظمات، مثل جمعية شباب من أجل الوحدة والعمل التطوعي، الملجأ الذي التقيت فيه مع رافي وسمير وروبيش، سوف ترد مباشرة على المكالمات. وسوف تقوم منظمات داعمة بمعالجة موضوع المتابعة، وسوف تقوم منظمات «الموارد» بالمساعدة في الاحتياجات طويلة الأمد.

وسيكون لكل مدينة منسق واحد من تشايلدلاين. وستقوم الحكومة بتقديم منح لشركاء تشايلدلاين لدفع الرواتب لأخصائيي تشايلدلاين الاجتماعيين وأعضاء الفريق الموجودين فيها. وسوف تجمع كل منظمة تمويلها الخاص بتشايلدلاين. وسوف يتلقى الحائزون على الامتياز تدريباً ومواد ترويجية وقاعدة بيانات لتعقب المكالمات، وكذلك، في البداية، تمويلاً لمدة سنة للمساعدة الطبية خارج المستشفيات للأطفال.

وسعياً لتجنب النزاعات مع المسؤولين، قررت جيرو أن لا تبدأ تشايلدلاين بالعمل في أي مدينة حتى يقدِّم مفوض الشرطة ومسؤول صحي رفيع المستوى التزامات مكتوبة بالتعاون. إضافة إلى ذلك، ستكون كل مدينة مطالَبَة بإنشاء مجلس استشاري يتكون من مسؤولين كبار في أقسام الشرطة والصحة ومجلس رفاه الأحداث ودائرة الاتصالات ووكالات أخرى رئيسية.

وهناك سياسة أخرى اعتمدتها جيرو تتمثل في أن أي عمل تجاري يرغب بالارتباط علناً مع تشايلدلاين على المستوى الوطني، يجب أن يلتزم بشراكة كاملة. ويجب أن يقدِّم خبرة في الأعمال ومساندة مستمرة - وليس فقط كتابة شيكات.

وعلى المستوى الوطني، سوف يكون لتشايلدلاين مكتب مركزي في بومباي للإشراف على التوسع ووضع المعايير ورصد النتائج وتوزيع التمويل والدعوة لتقديم أفضل خدمات للأطفال.

واليوم، يقع المركز الوطني لمؤسسة تشايلدلاين الهند في مدرسة تابعة للبلدية صفراء اللون في وسط بومباي، في غرفة صفية مكتظة بالمراتب القديمة وألعاب الألواح وحفنة من الأولاد الطائشين. وقالت لي جيرو في مؤتمر الشاطئ، «إن مكتبنا هو مستشفى مجانين، فعلياً. يجب علي أن أحذرك، الناس سوف يقفزون عليك. لدينا ثلاثة أطفال في حالة نشوة من شمّ الغِراء. إننا نقول لهم أن لا يفعلوا، ولكنهم، على الأقل، يكونون عندنا في الداخل، وإلا فسوف يكونون في تلك الحالة لمدة ثماني ساعات في اليوم.»

وبعد لحظات من وصولنا إلى المكتب، تحولت جيرو إلى وضع العمل. وجلست على الأرض متصالبة الرجلين، وأمسكت بأحد هاتفي المكتب. زحف صبي صغير إلى حضنها، ولفت ذراعها حوله. وبشكل متكرر بانتظام - كما حدث عندما اتصل أمين وزارة العدالة الاجتماعية والتمكين - وضعت أصبعها على فمها وهمست «ششش» ولكن لم يكن للإيماءة أي تأثير ملحوظ على مستوى الضجيج.



داخل مكتب مؤسسة تشايلدلاين الهند في بومباي

كانت الغرفة المجاورة تحتوي على مكتب نظيف، نجا بأعجوبة، مجهز بأجهزة كمبيوتر موصولة بشبكة وبأجهزة تكييف هواء، وكان هدية من خدمات تاتا الاستشارية. ولكن جيرو كانت تفضل مستشفى المجانين، وقالت جيرو، «أعتقد أن هذا المكتب يمنحك إحساساً بكل ما هي عليه تشايلدلاين، كل شيء يحدث بالرغم من ما قد يبدو عليه الحال.»

كانت مجهوانا ساوانت تختبر نظام تشايلدنت الجديد لتعقب المكالمات. وكان براكاش فيرنانديز، جالساً متصالب الساقين على فراش قديم يُعِد خطة التوسع. وكان كلاهما من تلاميذ جيرو في معهد تاتا للعلوم الاجتماعية. وكانت نيلام كيوالراماني، منسقة مدينة لتشايلدلاين بومباي، تجلس على الأرض، وفي حضنها طفل أيضاً، تراجع تقرير مكالمات.

وسألتُ نيلام كيف أتت إلى تشايلدلاين. فقالت، «كنت أعمل في وظيفة من التاسعة وحتى الخامسة في الجمعية الأميركية الهندية في محيط فخم كمرشدة للطلاب الذين يريدون الذهاب إلى الخارج للدراسات العليا. وكان معظم هؤلاء هم أولاد أثرياء مدللين. وفكرت، 'هل هؤلاء الأولاد بحاجة إلي فعلياً؟' وأدركت أنني لا أحصل على كثير من الرضا من حياتي. وقلت، 'نيلام لم تخلقي من أجل هذا.' وتحدثت إليَّ إحدى المعلمات عن تشايلدلاين، وأتيت إلى منزل مفتوح هنا ورأيت الأطفال يقضون وقتاً ممتعاً. ورأيت المتطوعين. وقد بهرني ذلك.»

وفي غضون ستة أشهر من ورشة عمل حزيران/يونيو 1998، توسعت تشايلدلاين لتصل إلى دلهي وناجبور وحيدرأباد وكلكتا. ومستفيدة من معارفها في مجتمع الأعمال في بومباي، جذبت جيرو شركاء متنوعين، بمن فيهم شركة أوجيلفي آند ماذر (Ogilvy and Mather)، التي ساعدت تشايلدلاين على تطوير حملة تشكيل علامة مميزة وحملة تسويقية.

وفي كل مدينة جديدة، كان الانطلاق متشابهاً. كانت المنظمات المحلية تبدأ بالالتقاء بشكل غير رسمي، وكانت تشكِّل مجموعة عمل مركزية بتوجيه من فريق عمل تشايلدلاين، ثم كان يتم تشكيل مجلس تشايلدلاين الاستشاري. بعد ذلك كانت مجموعة العمل تجري استطلاع تقييم احتياجات ودراسة جدوى وتقوم بجمع دليل موارد. وبعد التشاور مع المجلس الاستشاري، كانت المنظمات غير الحكومية تقرر من الذي سيضع موظفين على الهواتف، ومن سيوفر دعم المتابعة.

وكان المركز الرئيسي يدقق في وضع جميع الوكالات الشريكة، وهو دور حيوي. وأوضحت جيرو، «في البداية، كنا نعمل مع أي منظمة، ولكننا ارتكبنا أخطاء كثيرة.» وقد كان من الضروري إغلاق أحد مكاتب تشايلدلاين بسبب الفساد، وتم إبعاد وكالة من الشبكة لأنها رفضت توفير مأوى لطفل معاق. ومنظمات أخرى لم تلبِّ معايير تشايلدلاين للرعاية. وأضافت جيرو، «والآن ننظر إلى الالتزام والحافز، ونتأكد من أن المنظمة لديها ثقافة أزمات وتوجُّه نحو حقوق الطفل. ونود أن نختار منظمات شابة مكتفية ذاتياً وتعمل مع قضايا الأطفال أصلاً. لا نريد أن نبني شيئاً جديداً.»

وأضاف براكاش فيرنانديز، الذي تعامل مع كثير من الأعمال التحضيرية في المدن الجديدة، «أول شيء ننظر إليه في وكالة شريكة هو: هل هم مستجيبون وأحرار مع الأطفال؟ ونتحدث مع العاملين. ونادراً ما ننظر إلى التقارير - لأنهم يستطيعون وضع أي شيء على الورق. نحن ننظر إلى الطريقة التي يعملون بها فعلياً. ما هي إجراءاتهم؟ هل هناك سياسات إدخال؟ هل لديهم مرونة؟ هل هم مستعدون لقبول طفل في الساعة الثانية صباحاً؟ ماذا يحدث إذا لم يكن لدى الطفل أوراق ثبوتية؟»

بعد تحديد البنية، كان يتم تفعيل الهواتف وكانت دائرة الاتصالات تتصل مع مشغلي الهواتف المدفوعة في كافة أنحاء المدينة. وفيما بعد، عندما يكون لدى المحليين خبرة أسبوعين في التعامل مع المكالمات، كان يأتي أحد العاملين في المركز الوطني لتقديم تدريب لمدة عشرة أيام. وبعد شهرين أو ثلاثة أشهر، في حال مضى كل شيء بطريقة حسنة، كان صاحب الامتياز المحلي يُعِد مؤتمراً صحفياً ويطلق حملة توعية. وكان المركز الوطني يرصد حاملي الامتيازات عن كثب لعدة أشهر، وفيما بعد، من خلال تفتيش مفاجيء.

وكانت هناك دائماً مشاكل. وكانت إحدى المشاكل الأكثر شيوعاً تظهر عندما كانت تقوم إحدى المنظمات بادعاء الفضل كله في تشايلدلاين. وأوضحت جيرو، «كثير من الناس، خصوصاً كبار الناس، في قطاع المنظمات غير الحكومية لا يحبون الشراكات. ومهمتي الأكبر تكمن في جعل كل شخص يشعر بأن تشايلدلاين ملكاً له.»

وبحلول ربيع العام 1999، كانت تشايلدلاين قد اطلقت خدمة الرقم 1098 في كلكتا ومدراس، وتجري التحضيرات للبدء في بانتا. وكانت الأعمال الأساسية قد بدأت في بهوبال وبهوبانشوار وكاليكوت وكويمباتور وغواهاتي وغواليور وجيبور ولوكناو وبانجيم وبيون وتريفاندرم وفاراناسي. (في سنة واحدة قامت جيرو مع فريقها بزيارة تسع عشرة مدينة.)

إلا أنه كانت هناك مشكلة طفيفة مع الحكومة: خلال ستة أشهر، لم يصل سوى شيك واحد فقط. وقالت جيرو، «لقد كانت أزمة كبيرة. فلم نحصل على نقود من الحكومة لمدة سنة تقريباً. وإنني أقدِّم كل التقدير والاحترام إلى المنظمات غير الحكومية. لقد تمكنا من الاستمرار لأننا اخترنا منظمات قوية. حتى عندما لم تكن هناك نقود، تمكنت من الاستمرار بالمشروع. وبقينا نتحدث إلى الآخرين قائلين، 'نحن في هذا الأمر معاً ...'»

وقد اضطرت جيرو إلى طلب المساعدة من أفراد أثرياء ثلاث مرات لتجنب الانهيار. وفي العام 1999 تم تسجيل تشايلدلاين كمبادرة حكومية وتم منحها السيطرة على الرقم 1098 على المستوى الوطني. وقد قامت جيرو بإقناع الحكومة على اختيار مجلس إدارة يتكون من أفراد أثبتوا أنهم ملتزمون بقوة تجاه تشايلدلاين، وهو عامل حيوي لنجاح المنظمة.

وفي غضون اثني عشر شهراً كانت تشايلدلاين تعمل في خمس عشرة مدينة، وكانت الأعمال التحضيرية قد بدأت في خمس عشرة مدينة أخرى. وقد تعاملت مع نصف مليون مكالمة.[7]

وكان نظام قاعدة بيانات تشايلدنت عبارة عن برنامج كمبيوتر غير عادي: فقد تم تصميمه لمستخدمين يتشتت انتباههم بسرعة وشبه أميين. وكان يوجّه أعضاء الفريق بالصور والأوامر الصوتية باللغة الإنجليزية والهندية ولغات محلية. وأوضحت ميجهانا

ساوانت، «أطفال الشوارع لا يحبون توثيق الأمور. وحتى عندما يقومون بتوثيقها، تكون هناك في الغالب عناصر هامة مفقودة.»

وقد ثبت أن النظام الجديد الذي تعامل مع المشاكل كان مفيداً جداً في تحليل نمط المكالمات. على سبيل المثال، مكّن تشايلدلاين من رصد مناطق ساخنة معينة في المدن. فإذا كان هناك عدد كبير من المكالمات المتعلقة بالصحة تأتي من محطة سكة حديد معينة، يمكن أن تقوم تشايلدلاين بطلب تركيب كشك طبي في تلك المحطة.

ومع توسع تشايلدلاين إلى مدن جديدة، برز نظام تتبع المكالمات كمصدر هام للمعلومات المتعلقة بحماية الأطفال. وأظهرت البيانات على المستوى الوطني أن السل كان يعتبر المسؤول الأول عن وفيات أطفال الشوارع، ولكن أنماط المكالمات المحلية كشفت عن مشاكل محلية متنوعة. ففي جيبور، على سبيل المثال، تلقت تشايلدلاين تقارير عن إساءات في صناعة الملابس وصناعة المجوهرات. وفي دلهي، أتت كثير من المكالمات من أطفال من الطبقة الوسطى. وفي ناجبور، وهي مركز عبور، كانت هناك تقارير متكررة عن أطفال متروكين في محطات القطار. وفي غوا، وهي منتجع على الشاطئ، كان الاعتداء الجنسي على الأطفال من قبل السائحين الأجانب يشكل مشكلة كبرى.

وقد أثبتت تشايلدنت أنها مورد الهند الأفضل لإعادة الأطفال المفقودين. فمع امتيازات في مدن الهند الكبرى وقاعدة بيانات مركزية تخزّن المعلومات عن الأطفال، أصبح فجأة من الممكن إعادة أطفال ابتعدوا عن منازلهم آلاف الأميال. ولأن تشايلدلاين هي مبادرة حكومية، فقد كانت بياناتها تحمل سمة رسمية. إنها مزيج ملهم من التكنولوجيا والإدارة البشرية يتيح الآن تحليل المكالمات الواردة من الأطفال في كافة أنحاء الهند بطريقة منهجية لتكون معلومات مفيدة في تشكيل السياسات الحكومية.

وعلى الرغم من تعهدات رفيعة المستوى بالتعاون، وجدت تشايلدلاين أن مسؤولي الشرطة والصحة والسكك الحديدية في كافة أنحاء الهند ظلوا جاهلين بالرقم

1098 وغير مكترثين به. لذا، قامت تشايلدلاين بإعداد سلسلة من ورش العمل التدريبية، وفي حزيران/ يونيو من العام 2000، قامت بإطلاق مبادرة على مستوى الوطن لحماية الطفل، وذلك بالاشتراك مع المعهد الوطني للدفاع الاجتماعي التابع للحكومة، ومع ثمان وسبعين منظمة شريكة.[8]

وكان الهدف جعل مراكز الشرطة والمستشفيات والمدارس ومحطات القطارات «صديقة للطفل» من خلال تثقيف المسؤولين بشأن القانون، وتقديمهم لأطفال الشوارع وتثقيفهم عن تشايلدلاين. وكان أحد ملامح الحملة البارزة يتمثل في تقديم جوائز من قبل الأطفال إلى مراكز الشرطة والمستشفيات الصديقة للطفل.

ولأن التعاطف يبدأ بالتفهم، بدأ التدريب مع أطفال يشرحون للمسؤولين كيف كانت حياتهم. وقد قاموا بتمثيل لقاءاتهم مع رجال الشرطة وموظفي المستشفيات. وتلت التفاعلات مناقشات حول حقوق الطفل والقانون الهندي.

وعلى الرغم من الكثير من الجلبة، قدمت الحكومة قليلاً من التمويل للمبادرة الوطنية لحماية الطفل. وكما فعلوا في السابق، اعتمد شركاء تشايلدلاين على مواردهم الخاصة، وقدّموا أكثر من 700 برنامج تدريبي مع مسؤولين في كافة أنحاء البلاد.

وقد أبلغ غالبية المشاركين في هذه البرامج تشايلدلاين بأنهم سوف يتصلون بالرقم 1098 إذا واجهوا أطفالاً في محنة في المستقبل. لقد مرّ كثير منهم، بشكل منتظم، بتجارب مثل تلك التي مرّ بها رجل شرطة من كلكتا، والذي صادف في أحد الأيام طفلة تتجول عارية لوحدها في الشوارع. وقد اعترف الشرطي بأنه لو لم يكن قد استكمل الدورة التدريبية لكان قد تجاهل المشكلة - لعدم معرفته كيف يساعد الطفلة، ولأنه لا يريد أن يأخذ إجراء يجعله يوجِد الكثير من العمل الكتابي لنفسه. وبدلاً من ذلك اتصل بالرقم 1098 وتمت إحالته إلى ملجأ فيه أخصائيين اجتماعيين وبرنامج تعليمي، فأخذ الطفلة إلى هناك. وحتى أنه اشترى لها أقلاماً ودفتر تلوين.

وبحلول خريف العام 2002، كانت تشايلدلاين قد امتدت إلى اثنتين وأربعين مدينة، وكان العمل التحضيري جارياً في اثنتي عشرة مدينة أخرى. وكان يتم جمع امتيازات ناضجة مع أخرى ناشئة لتسريع التدريب. إضافة إلى أن الأنشطة التحضيرية أصبحت متطورة أكثر. وقالت جيرو، «نقوم بقدر أكبر بكثير من التدريب مع أقسام الشرطة والصحة وأقسام الاتصالات ومقر مجلس تشايلدلاين الاستشاري. ولا نقوم بالانطلاق رسمياً إلا بعد أن تكون عاملة في مرحلة التشغيل لمدة ستة أشهر، على الأقل.»

ويوجد لدى الشبكة أكثر من 120 منظمة تقوم بتنفيذ خدمة تشايلدلاين مباشرة، وأكثر من 2,000 منظمة تقدم مساعدة. وبحلول تشرين الأول/أكتوبر من العام 2002، كانت تشايلدلاين قد تعاملت مع 2,7 مليون مكالمة.[9] وقد تشاورت وزارة العدالة والتمكين الاجتماعي مع تشايلدلاين أثناء صياغة أحدث خطة خمسية لها. وقامت الحكومة أيضاً بإدراج توصيات عديدة قدمتها تشايلدلاين عند تعديل قانون عدالة الأحداث، وأمرت رسمياً باعتبار تشايلدلاين وكالة حماية طفل رئيسية.

وفي العام 2001، تلقت جيرو تقديراً عالمياً على عملها من مؤسسة شواب لرياديي الأعمال الاجتماعية. وفي وقت لاحق من تلك السنة، استقالت من عملها كمديرة تنفيذية لتشايلدلاين، وبقيت في مجلس الإدراة حتى شهر أيار/مايو من العام 2002، مخفِّضة ساعات عملها، التي كانت 100 ساعة أسبوعياً، وملاحظة كيف تجري الأمور بدونها. وقد شعر بعض أعضاء مجلس الإدارة أن قرارها كان سابقاً لأوانه. ولكنها ارتأت أن توسُّع تشايلدلاين أصبح تحدياً فنياً وشعرت بأنه كان من الممكن أن تُوجَّه طاقتها بشكل أفضل في مكان آخر.

وكتبت في رسالة إلكترونية أرسلتها في آذار/مارس من العام 2002، بعد شهر من زفافها: «يظن معظم الناس أنني استقلت لأنني تزوجت، ولكن الحقيقة هي أنني كنت بحاجة إلى تحدٍ جديد. وأنا أؤمن بأن المؤسس يجب أن يغادر بعد خمس أو سبع سنوات. إن الأمر له علاقة بفهمي للقطاع الاجتماعي وله علاقة كبيرة بمبدأ الانفصال والدهارما (الترتيب الخفي في الطبيعة والسلوك البشري).

«أنا إدارية رديئة جداً، وأكره الروتين والأنظمة. وكنت سيئة بالنسبة للنمو المستدام للمنظمة. والأهم من ذلك كله هو أنه كان هناك صوت داخلي يقول إن الوقت قد حان للذهاب.»

إن خطتها الجديدة هي أن تبني اتحاداً عالمياً للخطوط الهاتفية لمساعدة الأطفال. وفي شهر آب/ أغسطس من العام 2001، قامت تشايلدلاين بتنظيم لقاء في مدينة بيون في الهند، جمع بين سبعة وتسعين من دعاة حماية الأطفال من تسع عشرة دولة من أجل التقدم في استخدام خطوط هاتف مساعدة الأطفال على المستوى العالمي. وتقوم جيرو الآن باستكشاف طرق للربط بين خطوط المساعدة القائمة في المملكة المتحدة والفلبين وزيمبابوي وسلوفاكيا وباكستان وجنوب إفريقيا والهند وأماكن أخرى، من أجل إنشاء «مكتب مساعدة» لهذه الخدمات، ومن أجل إيجاد معايير عالمية موحدة. وقد أطلقت منظمة جديدة - تشايلد هيلبلاين إنترناشيونال (CHI) - ومن أجل بناء زخم أولي، قامت بدعوة مجموعات من أكثر من أربعين دولة إلى «المشاورات العالمية» الأولى لمنظمة (CHI) بخصوص الخطوط الهاتفية لمساعدة الأطفال، والتي أقيمت في أمستردام في تشرين الأول/ أكتوبر من العام 2003.

وقد طلبتُ من جيرو ذات مرة أن تصف أهم شيء تعلمته من عملها في تشايلدلاين في الهند. ففكرت لبرهة ثم أجابت، «إذا كنت سألخص كل شيء في سطر واحد، قد يكون 'تعلَّم أن تترك الأمور لمجاريها.' لن يكون كل شيء كما تريد له أن يكون بالضبط. وعليك أن تدع الناس يتحملون مسؤولية. من الأفضل ألا يكون لديك صورة لما تريد، وإنما مبادئ أساسية. «وعلى أية حال، أنا لا أعزو لنفسي نشوء تشايلدلاين. لقد نشأت لأنه كان من الضروري أن تنشأ. ليس بسببي أنا.»

8.

دور ريادي الأعمال الاجتماعية

قام الباحثون بدراسة ريادي الأعمال على نطاق واسع طوال القرن الماضي. وقد حللوا ميلهم للعمل وللمخاطرة وللنمو، واستكشفوا «التوجّه نحو القيم الشخصية» و«الموضع الداخلي للسيطرة» لريادي الأعمال، وبحثوا في ميل ريادي الأعمال للسعي إلى التغيير والاستفادة منه.[1] ولم يتم فقط دراسة ريادي الأعمال دراسة مستفيضة، وإنما تم تعزيز مواهبهم من خلال أنظمة قيم وسياسات حكومية ومجموعة واسعة وسائل من الدعم المؤسسي.[2]

وفي المقابل، تلقى ريادي الأعمال الاجتماعية القليل من الاهتمام. وتاريخياً، كان يُنظر إليهم على أنهم محبون للخير والإنسانية، أو على أنهم قدّيسون. وقد كانت القصص عن أعمالهم تنتقل على شكل حكايات أطفال أكثر من كونها دراسة حالة. وفي حين أن الحكايات يمكن أن تكون مصدر إلهام، فهي تفشل في جعل أساليب ريادي الأعمال الاجتماعية مفهومة. ويمكن للمرء أن يحلل ريادي أعمال، ولكن كيف له أن يحلل قديساً؟

ولم يتم إهمال ريادي الأعمال الاجتماعية بسبب قلة النماذج. ففي الولايات المتحدة الأميركية، قد تحتوي قائمة مختصرة للمبتكرين المعروفين جيداً على: ويليام لويد غاريسون (إلغاء العبودية)، وجيفورد بينشوت (الحفاظ على البيئة وإدارتها)، وهوراس مان (إصلاح التعليم العام)، وسوزان بي أنتوني (حقوق التصويت للمرأة)، وجين أدامز

(الخدمات الاجتماعية وعدالة الأحداث)، وفيليب راندولف (الحقوق العمالية للأميركيين من أصل إفريقي)، ورالف نادر (حماية المستهلك). من ناحية أخرى، في حين أن الكثير قد كُتِب عن الحركات المتنوعة التي أسسها هؤلاء الأشخاص، لم تلق أساليبهم التدقيق الصارم عبر القطاعات، والشائع في دراسة ريادي الأعمال التجارية.

ويبدو أن الاختلاف في عرض ريادي الأعمال التجارية وريادي الأعمال الاجتماعية يعكس مواقف مختلفة بشأن الدور الذي يؤديه الأفراد في المجالين التجاري والاجتماعي. ويُعرَف الأفراد في القطاع التجاري منذ زمن طويل على أنهم آلات تغيير. وقد قام جان بابتيست ساي بتحديد الدور الخاص الذي يقوم به ريادي الأعمال بعد عقود قليلة فقط من قيام آدم سميث بنشر كتابه ثروة الأمم (The Wealth of Nations) في العام 1776، والذي وضع المبادئ الأساسية للاقتصاد القائم على السوق.

وفي المقابل، ركزت نظريات التغيير الاجتماعي على الطريقة التي تؤثر بها الأفكار على الناس بشكل أكبر من الطريقة التي يؤثر فيها الناس على الأفكار. وقد كان اهتمام إميل دوركهايم، أحد الأباء المؤسسين لعلم الاجتماع، منصباً على الطريقة التي بواسطتها تؤثر «الحقائق الاجتماعية» -الأعراف والتقاليد ووجهات النظر الجماعية- على الأفراد لتشكّل السلوك.[3] ويحدد علماء الاجتماع قوى عديدة تؤثر في التغيير الاجتماعي -الديموغرافيات، التكنولوجيا، الاقتصاد، الحركات الاجتماعية، العمليات السياسية - ولكنهم، باستثناء معالجة ماكس ويبر «للقائد الكاريزمي»، يقضون القليل من الوقت في مناقشة دور الأفراد.

وفي نظريات التغيير الاجتماعي، تكون الأفكار على خشبة المسرح ويبقى الناس في موقع الجمهور المتفرج. ويتم تصوير التفكير بنجاح بإيجاز في عبارة فيكتور هوغو الشهيرة: «هناك شيء واحد أقوى من جميع الجيوش في العالم، ألا وهو فكرة آن أوانها.»

والمشكلة في هذه العبارة هو أنها تعطي أكثر مما يجب للأفكار. وهي تقصّر في الأخذ بالاعتبار أن الأفكار تتنافس لجذب الاهتمام والأهلية، وأن تلك التي تهيمن لا يتم قبولها بناء على جدارتها فقط.

إن الأفكار التي آن أوانها موجودة حولنا في كل مكان. ونظراً للقلق المشترك بشأن ظاهرة الاحتباس الحراري، على سبيل المثال، قد يتصور المرء أن «حماية البيئة» هي فكرة قد آن أوانها. واليوم في الولايات المتحدة الأميركية، يبدو غالباً أن الفكرة قد آن أوانها ومضى، ويمكن الحكم على ذلك من حقيقة أن الملايين من الناس يقودون سيارات رياضية متعددة الأغراض (SUVs) وهي ملوّثة جداً وكفاءتها في استخدام الوقود أقل (ناهيك عن ذكر كونها أخطر لركابها ولركاب المركبات الأخرى على حد سواء) من السيارات التي كانت في السوق قبل ثلاثين عاماً.[4]

وفكرة أن أطفال العالم يستحقون الحماية الصحية الأساسية كانت مقبولة من حيث المبدأ منذ عقود. إلا أن الأمر تطلّب وجود شخص اسمه جيمس غرانت، الذي سيتم تناول قصته بالتفصيل في ما بعد، ليقوم بجعل بقاء الأطفال على قيد الحياة فكرة قد آن أوانها.

إن الفكرة مثل المسرحية. إنها بحاجة إلى منتِج جيد وإلى مروِّج جيد حتى لو كانت تحفة رائعة، وخلافاً لذلك قد لا يتم عرض المسرحية أبداً، أو ربما يتم عرضها ولكن، بسبب قلة الجمهور، يتوقف العرض بعد أسبوع. وبصورة مماثلة، لن تنتقل فكرة ما من الأفكار المهمشة إلى الاتجاه السائد لأنها جيدة، بل يجب أن يتم تسويقها بمهارة قبل أن تقوم فعلياً بتغيير تصورات الناس وسلوكياتهم.

وهذا صحيح، بشكل خاص، إذا كانت الفكرة تشكل تهديداً للأقوياء أو تتعارض مع الأعراف والمعتقدات القائمة. ويلاحظ الخبير في الإدراة والقيادة جيمس أوتول، في كتابه قيادة التغيير: الحجة لصالح القيادة القائمة على القيم (***Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership***)، أن كبار المفكرين يتفقون، على مر العصور، على أن «تقاوم الجماعات التغيير بكل الحيوية التي تقوم بها الأجسام المضادة بمهاجمة الفيروسات المتطفلة.» ويتفحص أوتول عدداً من الحالات التي تمت بها مقاومة تغيير مؤسسي كان من الممكن أن يكون مفيداً، ويجد أن المقاومة تحدث عندما تتصور

مجموعة أن التغيير قيد البحث سوف يشكل تهديداً «لنفوذها ومكانتها ومركزها ورضاها عن ما هي عليه، وما تؤمن به وما تعتز به.»[5] ويؤكد، «إن العامل الرئيسي في مقاومة التغيير هو الرغبة في عدم فرض الآخرين إرادتهم علينا.»[6]

لذلك، تحتاج الأفكار، من أجل أن تتجذر وتنتشر، إلى أبطال - أشخاص لديهم الهاجس والمهارة والحافز والطاقة والعناد للقيام بكل ما هو ضروري لدفعها قُدُماً: من أجل الإقناع والإلهام والإغواء والتملق والتنوير وملامسة القلوب وتخفيف المخاوف وتغيير التصورات وتوضيح المعاني والمناورة بدهاء من خلال الأنظمة.

وأثناء إجراء أبحاث من أجل هذا الكتاب، اطلعت على تغييرات متنوعة حدثت في مجالات متنوعة واكتشفت نمطاً. عندما كنت أقتفي أثر التغيير إلى مصدره، كنت أجد، في أغلب الأحيان، شخصاً استحوذت عليه الفكرة يعمل من وراء الكواليس - شخص لديه رؤية ودافع ونزاهة في الغاية وقوة هائلة على الإقناع وقدرة غير عادية على التحمل.

ومنشأ النظام البريدي الحديث هو أحد الأمثلة التقليدية.

لقد تم إدخال النظام في بريطانيا في العام 1840 من قِبل رولاند هيل، وهو مدير مدرسة ومخترع إنجليزي لم يكن معروفاً في ذلك الحين، وقد قوبلت أفكاره في البداية بمعارضة عدائية وسخرية.[7] وكان هيل قد لاحظ أن إيرادات البريد في بريطانيا لم تحقق أية زيادة خلال الفترة ما بين العام 1815 والعام 1835، على الرغم من أن اقتصاد الدولة كان قد نما نمواً كبيراً. وقد أمضى خمس سنوات من وقته الخاص يدرس تركيبة تكاليف توصيل البريد بحثاً عن تفسير.

وفي ذلك الوقت كان معدل تكلفة إرسال رسالة بالبريد في بريطانيا هو 12 سنتاً، الأمر الذي جعل الخدمة بعيدة عن متناول معظم السكان. وكان السعر يعتمد على تكاليف المناولة. ولأن موظفي البريد كانوا يسعّرون الرسائل وفقاً لوزنها ومرفقاتها

ومصدرها ووجهتها، كان لا بد من أن تتم دراسة كل رسالة بمفردها: وكان موظفو البريد يرفعون الرسالة أمام مصباح من أجل معرفة عدد مرفقاتها قبل الرجوع إلى جداول أسعار وتسجيل كل معاملة في سجل. إضافة إلى ذلك، كان يتم الدفع مقابل الرسائل عند الاستلام؛ وإذا رفض المستلم المقصود استلام الرسالة، لم يكن يتم تحصيل أي مبلغ.

ومن خلال تحليله، أثبت هيل أن تكلفة نقل البريد كانت طفيفة بالمقارنة مع تكاليف المناولة والتكاليف الإدارية. وبدأ يفكر بطرق يمكنها أن تجعل النظام أبسط، وتوصل إلى فكرة فرض رسوم موحدة لجميع الرسائل في بريطانيا العظمى (بدءاً من بنس واحد لكل نصف أونصه) ونظام دفع مسبق: طابع بريدي لاصق.

قوبل نظام هيل بمعارضة شديدة من البيروقرطية البريدية. وكان حكم مسؤولين كبار في البريد عليها بأنها «منافية للعقل»، وبأنها «خطة طائشة وخيالية.» إلا أن مناداته بـ «بريد البنس» ضربت على وتر شعبوي، وكيسب، في نهاية المطاف، تأييد الصحف البارزة، والتي كانت في وضع يمكّنها من الاستفادة من رسوم بريدية مخفّضة. وبعد معركة طويلة الأمد، فوضَت الحكومة هيل بتنفيذ نظامه.

بعد ذلك، باشر هيل معركة استمرت عقدين داخل هيئة البريد لإعادة تنظيم جمع وتوزيع البريد بحيث يستطيع البريد التعامل مع زيادة هائلة في الحجم، ويبرر الثقة التي يشير الدفع المسبق إليها ضمناً. وقد احتاج الأمر سنوات عديدة لكي يتم إظهار مزايا النظام. ومن ناحية أخرى، وبحلول العام 1843، كانت الفكرة قد وصلت إلى سويسرا والبرازيل. ومن العام 1838 إلى العام 1863 ارتفع عدد الرسائل المرسلة سنوياً بالبريد في إنجلترا من 76 مليون إلى 641 مليون. ولذكر مثال واحد على الأثر الذي أحدثه بريد البنس على التجارة، فقد بلغت قيمة المبالغ المرسلة بواسطة الحوالات البريدية في إنجلترا في العام 1839 إلى 313,000 جنيه إسترليني. وبحلول العام 1863 وصلت المبالغ إلى 16.5 مليون جنيه إسترليني، بزيادة أكثر من 5,000 بالمائة. ومن بين أولئك الذين كان نظام هيل بالنسبة لهم هبة من السماء، كانت فلورنس نايتنغيل التي كتبت 12,000 رسالة.

وكان هناك مبتكر آخر من وراء الكواليس، إنه جون ولمان، أميركي من الكويكرز (جمعية الأصدقاء الأميركية) من القرن الثامن عشر، والذي لا يزال تأثيره على المجتمع الأميركي غير معترف به إلى حد كبير. لقد كانت جمعية الأصدقاء الأميركية، أو الكويكرز، من بين تلك الجمعيات الأكثر نشاطاً في تنظيم حملات لإنهاء تجارة العبيد في الولايات المتحدة. وقد كان الكويكرز قد أعتقوا جميع عبيدهم طواعية في الفترة ما بين 1758 و 1800. [8] وعلى الرغم من أن وعّاظاً منفردين من الكويكرز كانوا يبينون في وعظهم الإثم في العبودية منذ العام 1680، إلا أن الكويكرز لم يتخلوا فعلياً عن ممارسة امتلاك الرقيق بأعداد كبيرة إلى أن أخذ ولمان على عاتقه، وهو خياط وواعظ بدوام جزئي كان يعيش في ماونت هولي في ولاية نيوجيرسي، أن يجوب البلاد داعياً إياهم إلى العدول عن تلك الممارسة.[9]

وفي العام 1743، بدأ ولمان سلسلة من الرحلات الموسَّعة على الأقدام، والتي اقتادته، على مدى عقود، إلى كافة أنحاء ولاية نيوجيرسي وولاية ميريلاند وولاية رود آيلاند وولاية بنسلفانيا؛ حيث كان يعيش معظم الكويكرز. وعلى غرار فينوبا بهيف في الهند، كان ولمان يتنقّل فقط على قدميه («لربما يكون لدي شعور أكثر حيوية بحالة العبيد المضطهدين»)، وكان لا يرتدي إلا ملابس غير مصبوغة (تأتي الأصباغ من مزارع العبيد في جزر الهند الغربية). وبطريقته العذبة، ولكن الحازمة، في الكلام، أقنع الكويكرز بعتق عبيدهم، وشجعهم على جعل تجارة العبيد غير قانونية في ولاياتهم.[10]

وهناك «بطل فكرة» آخر، يتمتع بمهارة وتأثير غير عاديين وينطبق عليه هذا القالب، هو جان مونيه، المهندس والقوة المحركة وراء توحيد أوروبا. كان مونيه، الذي يعتبر غير معروف نسبياً في الولايات المتحدة الأميركية، من دعاة الأممية طوال حياته، إنه رجل أمضى فعلياً كامل حياته كرجل بالغ وهو يبني مؤسسة تلو الأخرى ليتيح، أو ليجبر، الدول على التعاون معاً لحل مشاكلها المشتركة. وأثناء الحرب العالمية الأولى، كمواطن عادي بدون منصب أو لقب، بدأ مونيه التخطيط المشترك من أجل توزيع الإمدادات والموارد بين فرنسا وإنجلترا.[11] وأثناء الحرب العالمية الثانية، قام بتنظيم الموارد

المشتركة للحلفاء. ويقول الاقتصادي ماينارد كينيز أن تأثير مونيه، الذي أدى إلى جعل الرئيس فرانكلين ديلانو روزفلت يزيد بشكل كبير من إنتاج الطائرات في وقت مبكر من الحرب العالمية الثانية، «ربما أدى إلى تقصير فترة الحرب بمقدار سنة.»[12]

وبعد الحرب، سعى مونيه لضمان سلام دائم في أوروبا. وقام بتصور التفاصيل، وتوصل إلى اتفاق، بعد جهد كبير، بشأن الجماعة الأوروبية للفحم والحديد والسوق الأوروبية المشتركة، وهما باكورتا الاتحاد الأوروبي. ومن السهل نسيان أن الاتحاد الأوروبي، وحتى منتصف القرن العشرين، كان من أخطر الأماكن على وجه الأرض. ويرجع الكثير من الفضل في استقرارها الحالي إلى رؤية مونيه وطاقته وقدرته على الإقناع. ربما أن عدد الأشخاص الذين لعبوا دوراً أكبر في تحديد مجرى السياسة الأوروبية والشؤون الدولية في القرن العشرين قليل جداً.

وحتى الأفكار الملحَّة المنقذة للحياة بحاجة إلى أبطال. فقبل العام 1970، نادراً ما كان الناس يفكرون في ضغط الدم المرتفع، وهو الذي يساهم بشكل رئيسي في حدوث السكتات الدماغية والنوبات القلبية. واليوم يقوم الملايين من الناس بزيارة الأطباء بصورة منتظمة لمراقبة ضغط الدم. وفي كتابه، مدة الحياة: من يعيش فترة أطول ولماذا (Lifespan: Who Lives Longer and Why)، يشرح توماس جي مور كيف قامت إمرأة أميركية غير معروفة بتنسيق هذا العمل.[13]

وفي العام 1966، اكتشف إدوارد فرايس، وهو باحث بارز في ضغط الدم، أن أحد الأدوية التي كان يجربها قد وفر حماية كبيرة لحالات ارتفاع ضغط الدم المعتدلة والشديدة. وأوقف فرايس أبحاثه على الفور، وهرع إلى نشر النتائج التي توصل إليها في مجلة الجمعية الطبية الأميركية (Journal of the American Medical Association). ولم يتغير شيء لمدة أربع سنوات. بعد ذلك، في العام 1970، وبعد أن أجرى أبحاث المرحلة الثانية، نشر فرايس دراسة أخرى. وفي هذه المرة حظي بتنويه يتكون من جملة واحدة على برنامج والتر كرونكايت التلفزيوني الإخباري المسائي، والذي لفت انتباه ماري لاسكر.

لاسكر، التي توفيت في العام 1994 عن عمر يناهز الثالثة والتسعين، لم تكن طبيبة. وقد وصفها فرايس على أنها «أرملة ثرية وأنيقة وحيوية.» (كانت زوجة قطب الدعاية ألبيرت لاسكر.) وقال عنها الدكتور جوناس سالك، الذي طور أول لقاح آمن وفعال لمرض شلل الأطفال، إنها «وسيطة زواج بين العلم والمجتمع.»[14] وتحب لاسكر أن تصف نفسها بأنها «ممارِسة ضغط في مجال الصحة تعمل لحسابها.» وفي أماكن أخرى في وسائل الاعلام توصَف على أنها «أرملة غنية،» و«محسِنة،» و «تاجرة أعمال فنية،» و«عضوة بارزة في المجتمع،» كل ذلك يفيد في توضيح الصعوبة التي نجدها في وصف رياديي الأعمال الاجتماعية.

وكانت ماري لاسكر، في الواقع، هي القوة الدافعة وراء إنشاء المعاهد الوطنية للصحة، وكانت، لمدة خمسة عقود، النصيرة البارزة لزيادة التمويل الحكومي للأبحاث الطبية الحيوية في الولايات المتحدة الأميركية.[15] إن أوصاف لاسكر – حماستها المفرطة والتزامها الشرس الذي لا يتزعزع تجاه المهمة التي تحددها بنفسها – تذكرنا بفلورنس نايتنغيل.

بعد قراءة دراسات فرايس، أقنعت لاسكر مسؤولين في إدارة الرئيس نيكسون بالتخطيط لحملة قومية لتثقيف الجمهور بشأن معالجة ضغط الدم المرتفع. وقامت بإنشاء منظمة مواطنون من أجل معالجة ضغط الدم المرتفع (Citizens for Treatment of High Blood Pressure)، التي بدأت تنتج هجوماً عنيفاً من الرسائل بشأن ذلك «القاتل الصامت.» وأقنعت صديقتها إيبي ليديرر، التي تُعرَف أيضاً بـ آن لاندرز، الكاتبة الصحفية المشهورة جداً، أن تكتب عن ضغط الدم. وضغطت على الكونغرس لتقديم تمويل من أجل التوعية عن ضغط الدم في المدارس الثانوية؛ وعملت مع شركات صنع الأدوية لتوصيل المعلومة إلى الأطباء. وتحولت مواقف الأمة تجاه ضغط الدم في غضون سنوات قليلة.»[16]

ربما تكون جهود لاسكر قد أنقذت حياة أعداد لا تحصى من البشر. ولكن ربما أن جهودها كانت سابقة لأوانها، نظراً لأنه، في ذلك الوقت، كانت هناك الكثير من علامات

الاستفهام بشأن ضغط الدم. وفي الواقع، تعرضت لاسكر لانتقادات بسبب تركيز شغفها على علاجات على حساب علاجات أخرى وسبل أخرى للبحوث الطبية. (كانت لاسكر أيضاً القوة الدافعة وراء «الحرب على السرطان» التي شنتها حكومة الولايات المتحدة الأميركية، والتي يعتبر الكثير من العلماء اليوم أنها احتوت على أخطاء في الفهم والحكم.[17])

ولهذه الأسباب، من المهم أن نعترف بقوة أمثال ماري لاسكر في العالم وأن نوليهم اهتماماً. وبصرف النظر عن مدى حسن نواياهم، يمكنهم أن يرتكبوا أخطاء، وسيتم تضخيم تلك الأخطاء بشكل كبير نتيجة لقوة قدراتهم الريادية.

تقدِّم حملة لاسكر لضغط الدم مثالاً مباشراً للتسويق. ولكن التسويق لا ينطوي بالضرورة على تواصل عبر وسائل الإعلام. إن جوهر التسويق هو ضمان أن يقوم أي شخص، يتخذ المسار المؤدي إلى وجهتك والقادر على إحباط خططك من خلال الرفض، بقول نعم. وإذا لم يكن ذلك ممكناً، فإنه يعني إيجاد مسار آخر.

ويوضح درايتون، «عندما تقوم بعملية التغيير لا بد لك من أن تنظم خطواتك أثناء العملية في كل مكان في القمة، وجميع الأطراف الفاعلة نزولاً على الجوانب. وأثناء قيامك بتصميمها، يجب أن تفكر في كل خطوة وفي كل طرف فاعل. وإذا كان لديك طرف فاعل لن يعجبه ما يحدث في تلك الخطوة، يكون لديك مشكلة كبيرة.»

لنأخذ بالاعتبار ابتكاراً صحياً آخر، في الولايات المتحدة الأميركية، مخفياً أكثر: تحسينات في إجراءات التخدير. في الفترة الواقعة بين ستينيات القرن العشرين وثمانينيات القرن العشرين، كانت الوفاة بسبب أخطاء في التخدير تحدث مرة أو مرتين من بين كل 10,000عملية تخدير. وحيث أنه كانت تُجرى 35 مليون عملية تخدير سنوياً في الولايات المتحدة، كان ذلك يُترجَم إلى ما يتراوح بين 3,500 و 7,000 حالة وفاة في السنة من الممكن تفاديها – كثير منها في عمليات بسيطة. وفي مقالة صحفية في مجلة نيويوركر بعنوان «عندما يرتكب الأطباء أخطاء» (When Doctors Make Mistakes)،

قام معِدّ المقالات الطبية الصحفي أتول غواند بتسجيل وقائع كيفية قيام طبيب التخدير إليسون سي بيرس بتغيير المعايير في مجال عمله.[18]

نشأ بيرس في ولاية نورث كارولينا، ودرس في جامعة ديوك الطبية في أوائل خمسينيات القرن العشرين. وقد بدأ في توثيق حوادث التخدير المؤسفة في ستينيات القرن العشرين، ولكن تركيزه على سلامة المرضى ازداد بشدة بعد أن قام أصدقاء له بأخذ ابنتهم ذات الثمانية عشر عاماً إلى المستشفى لخلع ضرس العقل، وماتت المرأة الشابة أثناء إجراء التخدير العام، وذلك لأن طبيب التخدير قام عن طريق الخطأ بإدخال أنبوب التخدير إلى مريئها بدلاً من قصبتها الهوائية. وهو خطأ شائع عادة ما يتم تصحيحه بسرعة.

وفي العام 1972، قام مستشفى جامعة ماساتشوستس العام بتكليف رجلٍ، يدعى جيفري كوبر، بتطوير آلات تخدير للباحثين من أطباء التخدير. وأمضى كوبر ساعات في مراقبة أطباء التخدير، ولاحظ عدم وجود توحيد في عمل آلات التخدير: ففي نصفها، كانت إدارة قرص باتجاه عقارب الساعة تخفض تركيز المخدر؛ وفي نصفها الآخر، كانت تزيد التركيز. وقام بإجراء مقابلات مع أطباء التخدير للبحث عن أنماط الكيفية التي تحدث فيها الأخطاء، ودرس، باستخدام طريقة طورها خبراء في مجال الطيران تسمى تحليل الاحداث الحرجة (Citical Incident Analysis)، 359 خطأً. ونشر النتائج التي توصل إليها في العام 1978 في ورقة بعنوان «منع الحوادث المؤسفة في التخدير: دراسة في العوامل البشرية.»[19]

وكما ذكر غواند في تقريره: «أثار التقرير نقاشاً واسع النطاق بين أطباء التخدير، إلا أنه لم يكن هناك جهد منسق لحل المشكلة.»[20] وفي العام 1982، تم انتخاب إليسون بيرس نائباً لرئيس الجمعية الأميركية لأطباء التخدير. وبعد أن بثت محطة تلفزيون إي بي سي في برنامج 20/20، على الهواء، مقطعاً عن مخاطر التخدير العام، انتهز بيرس الفرصة ليحرك مجاله في اتجاه جديد. فقام بإنشاء لجنة لسلامة المرضى، وضم إليها زملاء يحظون بالاحترام. ثم تعاون مع كوبر وأقنع إدارة الغذاء والدواء بإعداد قائمة تدقيق قبل

استخدام آلات التخدير، وسلسلة فيديوهات لأطباء التخدير حول سلامة المرضى، وأقنع شركات الأدوية بدفع تكاليف توزيع أشرطة الفيديو على كل قسم تخدير في الولايات المتحدة الأميركية. بعدئذ، قام هوكوبر بجلب خمسين طبيب تخدير من كافة أنحاء العالم إلى بوسطن لحضور الندوة الدولية الأولى التي تركز حصرياً على سلامة المرضى في عمليات التخدير، وهو اجتماع ينعقد مرة كل ستتين الآن.

ثم قام بيرس بتأسيس مؤسسة سلامة المرضى في التخدير (APSF)، وجمع الأموال، والبدء بجولة مطولة من الاجتماعات مع الجراحين وممرضات التخدير ومصنِّعي آلات التخدير وشركات التأمين وشركات الأدوية ومسؤولين حكوميين وشخصيات مرموقة في جمعية الأطباء الأميركيين - كان لكل مجموعة دور تقوم به في الحل. وأخبرني بيرس، «من خلال مؤسسة سلامة المرضى في التخدير، كنا قادرين على العمل بدون قيود وتسلسل هرمي. وكان أفضل بكثير من محاولة القيام بتغييرات من خلال منظمات قائمة كانت رزينة ومتزمتة جداً.» وقامت مؤسسة سلامة المرضى في التخدير بنشر رسالة إخبارية لديها اليوم 60,000 مشترك، وبدأت بتوجيه منح إلى باحثين يركزون على سلامة المرضى.

ونتيجة لذلك، تم تقليص عبء العمل على أطباء التخدير المقيمين من أجل منع الأخطاء الناجمة عن التعب، إضافة إلى منع الأطباء المقيمين من إجراء التخدير في الأيام التي تلي مناوبات تحت الطلب أثناء الليلة الفائتة في المستشفيات، وتم القيام بإعادة تصميم الآلات، مع توحيد إدارة الأقراص وإضافة أقفال أمان، وأصبحت معدات الرصد لاكتشاف المشاكل في وقت مبكر إجراء موحداً. ومع انخفاض معدل الأخطاء، انخفضت كذلك أقساط التأمين على الممارسات الخاطئة لأطباء التخدير. وفي العام 1995، أشار بيرس، متحدثاً أمام الجمعية الأميركية لأطباء التخدير، إلى أنه تم تقديم 139 ورقة في موضوع: «سلامة المرضى وعلم الأوبئة والتاريخ والتعليم.» وقبل عشر سنوات، لم تكن الفئة موجودة حتى.[21] وفي الوقت الذي ألقى فيه بيرس كلمته، كان

معدل الوفاة الناجمة عن أسباب متعلقة بالأخطاء في التخدير قد انخفض إلى 1 في كل 100,000 إلى 200,000 حالة.[22]

وتشارك اليوم عشرات المنظمات في سلامة المرضى في التخدير، وأدى نموذج مؤسسة سلامة المرضى في التخدير إلى تحفيز الاهتمام بسلامة المرضى في مجالات أخرى مثل الجراحة وطب الباطنية، وطب التوليد. ويشير بيرس، الذي ما زال المدير التنفيذي لمؤسسة سلامة المرضى في التخدير، إضافة إلى كونه أستاذاً مشاركاً في كلية طب جامعة هارفارد، «لقد كان هناك ازدياد كبير مفاجئ في النشاط في هذا المجال، وقد كنا وحيدين، إلى حد كبير، قبل ثمانية عشر عاماً.»

9.

«أي نوع من الأمهات أنت؟»

إرزبت زكرز، هنغاريا: مساكن الرعاية الدائمة للمعاقين

طوال الأشهر الثلاثة الأولى بعد ولادة إبنها، تيبور، في شهر آذار/ مارس من العام 1976، كانت إرزبت زكرز تنام بصعوبة لمدة ساعتين كل ليلة. وكان بكاء تيبور لا يطاق. وكان يبدو أنه لا يأتي من طفل، ولكن من عالم آخر.

أخذت زكرز تيبور إلى الأطباء، ولكنها لم تعرف أنه كان يعاني من إعاقة عقلية وبدنية إلا بعد أن أصبح في الثانية من العمر تقريباً. والتشخيص الذي أعطي في وقت لاحق هو الصعل (microcephalus)، وهي حالة غير طبيعية من صغر الرأس، وتخلف عقلي شديد. وكان لدى الأطباء شكوك في أنه سيعيش حتى يتجاوز سن الرابعة.

ومع نمو تيبور، بدا واضحاً أنه لن يتكلم أبداً. وكان بحاجة إلى هزه بشكل مستمر، وإذا توقفت عن هزه كان يصرخ. وذكرت زكرز: «شعرت بأنني مستنزفة للغاية، ولم أعرف إن كنت أستطيع تحمل ذلك. وكانت حياتي طوال ثلاث سنوات بعد التشخيص مليئة باللامبالاة والخوف.»

وبدأ زواجها بالتدهور، وأصبح زوجها يشعر بالخجل بسبب تيبور. وكان هناك القليل من المساعدة من والديها ومن والدي زوجها. وقد كان كل شخص ينصحها قائلاً

إن القرار الأفضل هو وضع تيبور في مؤسسة رعاية اجتماعية. فقد كان من الجنون لإمرأة جذابة وذكية أن تضحي بمسيرتها المهنية – وحياتها – من أجل رعاية طفل «مشوّه.»

وأمضت زكرز ساعات في المستشفيات والمكاتب الحكومية في بودابست بحثاً عن المساعدة. وعندما كان الأطباء يفحصون تيبور، أو يتشاورون فيما بينهم، كانوا يطلبون من زكرز أن تبقى في الخارج. وعندما كانت تطلب الاطلاع على تقارير تيبور، كان الأطباء يقولون لها: «إذا احتجت إلى معرفة شيء ما سوف نخبرك به.» وعندما حاولت أن تترك تيبور ذات مرة في حضانة لبضعة ساعات لرعايته، تم توبيخها لأنه لم يكن مدرباً على استخدام المرحاض. وسألتها العاملة بحدّة: «أي نوع من الأمهات أنت؟»

* * *

وفي العام 1982، في الوقت الذي أصبح فيه تيبور في السادسة من العمر، شعرت زكرز بتحول يعتريها. وعندما بدأت تشعر بأنه سوف يبقى على قيد الحياة بعد مرحلة الطفولة، قلّ شعورها باللامبالاة، وبدأت تفكر بعمق بمعاني إعاقته. وفكرت في أمر جدتها، وهي امرأة سعيدة، مُحِبة، وكانت كفيفة منذ الطفولة، ومع ذلك كانت تدير جمعية تعاونية كبيرة. وعندما كانت زكرز طفلة صغيرة كانت تساعد جدتها في الحديقة. ولم يخطر ببالها مطلقاً أن جدتها كانت تعاني من إعاقة.

وقالت، «بدأت في التفكير في ما تعنيه إعاقة تيبور بالنسبة لنا. وتناولت في أحد الأيام ورقة ورسمت جدولاً يتكون من عمودين.» وضعت في العمود الأيسر الأشياء التي لن يتمكن تيبور أبداً من القيام بها. وفي العمود الأيمن، قارنت هذه الحالة مع تلك الخاصة بشخص غير معاق.

كتبت في العمود الأيسر، «لن يتزوج أبداً،» وكتبت مقابلها، «كثير من الناس لا يتزوجون أبداً.» وتحت ذلك، كتبت في العمود الأيسر، «لن يتعلم أبداً كيف يطبخ،» وكتبت إلى جوارها، «كثير من الناس لا يتعلمون أبداً الطبخ.» وثم: «لن يتعلم أبداً كيف يغسل الملابس،» وإلى جوارها، «كثير من الناس في المجتمع لا يغسلون ملابسهم.»

«وبدأتُ أرى، من خلال هذه العملية، أن الأشخاص المعاقين ليسوا مختلفين نوعياً عن الأشخاص غير المعاقين؛ ولكنهم مختلفين كمياً. ببساطة، هناك عدد أكبر من الأشياء التي لن يتمكن المعاقون من القيام بها في حياتهم مقارنة بالأشخاص غير المعاقين.»

وزكرز هي امرأة ذات خدود مدوّرة، وبُنيَة عظمية كبيرة، وبهية، وتتسم بالحذر عندما تقابلها لأول مرة. وهي لا تبتسم بسهولة، ولكن عينيها المتيقظتين توفران تلميحاً إلى قدرتها المفرطة على التعاطف. وقبل ولادة تيبور بسنوات، كانت تحلم بأن تفتتح بيتاً للضيافة مع حديقة تقدم فيها البيرة، مكاناً يشعر فيه المسافرون وكأنهم في منزلهم. وبعد أن بلغ تيبور السادسة من العمر، بدأت تحلم في إنشاء مكان يشعر هو فيه بأنه ينتمي إليه. لم يكن هناك شيء له في هنغاريا. لقد كان الحل الحكومي للأشخاص الذين يعانون من إعاقات شديدة هو وضعهم في مؤسسة رعاية اجتماعية مدى الحياة. وأخبرتني زكرز: «كنت أعرف أن إيجاد مكان لطفلي في المجتمع، يعيش ويعمل فيه، يقع على عاتقي.»

وقد قامت بفعل ما هو أكثر من ذلك بكثير. فقد أنشأت في السنوات الفاصلة شبكة تتكون من اثنين وعشرين مركزاً في كافة أنحاء هنغاريا توفر تدريباً مهنياً وفرص عمل ومساكن رعاية دائمة لأكثر من 600 شخص لديهم إعاقات متعددة. وعملت مرافقها على إحداث انتفاضة في مؤسسة الصحة والإعاقة العقلية، وتحدّت الممارسات الموحدة في حقل عملها.

* * *

وفي تشرين الأول/أكتوبر من العام 2000، قمتُ بزيارة دار بيليشفوروشفار الاجتماعية، وهي مؤسسة رعاية اجتماعية للمعاقين جسدياً وعقلياً في بلدة قريبة من بودابست، تقوم الحكومة بإدارتها. وعندما أصبحتُ في الداخل، تمت مرافقتي على طول رواق ضيق مكتظ، كان يسير فيه، على غير هدى، رجال ونساء يرتدون عباءات وملابس نوم خاصة بالمستشفى، يغمغمون ويهمهمون مع أنفسهم. كانت شعورهم شعثاء، ووجوههم ملطخة بالمخاط، وشممت رائحة عرق وبول ورائحة فم كريهة ورائحة دخان سجائر. وشعرت بأنني دخلت مكاناً ضمرت فيه كل الأرواح.



إرزبت زكرز وابنها، تيبور

وعلى الرغم من أن الوقت كان في الظهيرة، إلا أن الكثير من النزلاء كانوا لا يزالون في الفراش. وكثيرون كانوا يجلسون بلا حراك على مقاعد ويحملقون في الفراغ؛ ولاحقني آخرون بنظراتهم كما لو كنت مخلوقاً غريباً. وهرعت إمرأة وبدأت تغني أغنية بصوت مرتفع على بعد بوصات من وجهي إلى أن قام نزيلاً آخر بدفعها بعيداً. وخلال عشر دقائق رأيت اثنين من النزلاء كان لا بد من تقييدهما من قبل عاملين.

ووفقاً لما أخبرتني به مرافقتي، كان يقيم في هذه المؤسسة 111 نزيلاً، 71 امرأة و40 رجلاً. وقد تم جمعهم معاً مثل فئران تجارب في مساحة، بالنسبة لما رأته عيناي، ليست مناسبة لأكثر من ثلاثين شخصاً. وكانت هناك غرف صغيرة تحتوي على ما يصل إلى عشرة أسِرة ذات الطابقين، وكانت الجدران مزينة برسومات كرتونية لبطات

وأحصنة. وعندما سألت إحدى الممرضات لماذا تم تزيين الغرف مثل الحضانات (جميع النزلاء كانوا من البالغين)، قيل لي، «لديهم قدرات عقلية لأطفال.»

تجاوزت مرافقتي إحدى الغرف، وعندما سألتها إن كنت أستطيع أن ألقي نظرة إلى داخلها، ترددت ولكنها تراجعت عن قرارها. وجدت في داخل الغرفة رجلاً في سرير داخل قفص، يجلس القرفصاء مثل قرد. كان يبدو أنه في العشرينيات من العمر. وقالت العاملة لتبرير احتجازه، «سوف يمشي ويأكل كل شيء.»

وفي الجهة المقابلة من الغرفة كان هناك رجل مغطى نصفه بالضماضات مثل مومياء. وشرحت الممرضة، «يمارس هذا الرجل العادة السرية طوال الوقت إن لم نقم بإيقافه.»

وكان توقفنا التالي في غرفة مغلقة في الطابق السفلي، بحجم وشكل مخزن أدوات. وكانت هذه هي غرفة «العلاقة الحميمة،» حيث يمكن للأزواج أن يتمتعوا بالخصوصية.



داخل دار بيليشفوروشفار الاجتماعية

وقالت مرافقتي: «إنهم ينزلون إلى هنا وينتهون من الأمر.»

وكان من الواضح أن الوظيفة الرئيسية لدار بيليشفوروشفار الاجتماعية هي الاحتواء. وباستثناء غرفة العلاقة الحميمة، لم يكن هناك أي اعتبار لحياة النزلاء العاطفية. ولم يكن هناك أي محاولات حقيقية لمساعدتهم في تطوير مهاراتهم الاجتماعية أو متابعة أي اهتمامات. ويبدو أن الافتراض هو أن النزلاء ليسوا بشراً في الواقع، أو غير واعين لأوضاعهم، لذلك ما الذي يدفعهم لتشجم العناء؟ وكانت زكرز قد أبلغتني أن الاعتداءات الجنسية والبدنية شائعة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية. ولم يكن هناك ما يدفعني للتشكك في قولها. من ناحية أخرى، لم يكن يبدو في بيليشفوروشفار أن المشكلة ناجمة عن إساءات فردية، ولكن عن تعسف نظام كان عالقاً في عصور الظلام.

في بداية ثمانينيات القرن العشرين، عندما كان تيبور في السادسة من العمر، انضمت زكرز إلى الجمعية الوطنية للمعاقين، على أمل أن تتمكن من الضغط على الحكومة الهنغارية لتحسين الخدمات المقدمة للأشخاص المعاقين. ولكنها وجدت العملية محبطة: فالضغط على حكومة شمولية ليس أمراً سهلاً. إضافة إلى أن زكرز كانت أقرب إلى كونها امرأة صاحبة حرفة و صاحبة متجر من كونها ناشطة. فقد عملت كصانعة خزف وناسجة سجاد وخياطة وأدارت محطة مترو في بودابست وأشرفت على قسم في مصنع ملابس.

وبينما كانت تمكث في المنزل لرعاية تيبور، بدأت بزيادة دخلها من خلال العمل بالقطعة مع مصنع الملابس. وفي كل ليلة، بعد أن تكون قد جعلت تيبور ينام، كانت تخيط الملابس الداخلية حتى ساعات الصباح الباكر.

ومن خلال مشاركتها في جمعية المعاقين، بدأت زكرز بمساعدة آباء آخرين مثلها، إضافة إلى بعض الأشخاص المعاقين، في كسب دخل إضافي من خلال القيام بعمل مشابه. وقبل مرور فترة طويلة، كانت تدير عملاً تعاونياً غير رسمي من الطابق السفلي في منزلها، وجعلت الناس يجمعون نقوداً في صندوق مشترك، ومن ثم كانت تشتري مواد من

المصنع، وترسلها إلى المنازل العديدة، وعندما يتم الانتهاء من العمل، كانت تجمع وتوزع الأرباح. وكل ذلك كان غير قانوني.

وفي العام 1982، أصدرت الحكومة قانوناً يسمح بإنشاء مشاريع صناعية خاصة، بما في ذلك تعاونيات العمل الاقتصادي وجمعيات العمل بعقود مستقلة.[1] وفي تلك السنة، وأثناء مرورها ببلدة أسمها تشومور، على مشارف بودابست، صادفت زكرز تعاونية زراعية مهجورة. وذكرت، «تحريت جيداً وحصلت على معلومات من رئيس مجلس البلدة.» وقامت بإرسال رسالة إلى المزارعين الأعضاء في الجمعية التعاونية: «أود أن أنشئ مركزاً على قطعة الأرض هذه بحيث يتمكن الشباب المعاقون من العمل والتعلم والعيش فيها مع الاحتفاظ بكرامتهم الإنسانية.» -وقد اندهشت عندما مُنحت ما طلبته. وفكرت على الفور، «من الأفضل أن أفعل شيئاً جيداً بهذه الأرض، أي نوع من الناس أكون إن لم أفلح بالقيام بأمر ذي شأن بها؟»

ومن أجل استكشاف الفكرة، شكلت مجموعة عمل من آباء آخرين وأشخاص ذوي إعاقات معتدلة، ولكن المجموعة تفككت، وشكلت فريقاً آخر، وتفكك ذلك أيضاً. وشكلت فريقاً ثالثاً، وتفكك هو الآخر. وفي كل مرة كانت تغرق في الكآبة. ومع ذلك كانت تستجمع قواها لتحاول من جديد، مذكِّرة نفسها، «إذا استسلمت، ماذا سيحدث لتيبور؟»

وأخيراً، تماسكت معاً المجموعة الرابعة – ثلاثة عشر شاباً معاقاً إعاقة معتدلة وأب آخر.

ولمدة ثلاث سنوات لم يحدث تغيير يذكر. وقانونياً، لم يكن لديهم مجال كبير للقيام بعمل تجاري، وذلك لأن المؤسسات المملوكة للدولة هي التي يحق لها أن تمارس التجارة بالجملة. ولكن كان لدى زكرز إحساس بأن التغيير كان قادماً. وتعرفت، في تلك الأثناء، على وزارات الرعاية الاجتماعية والصحة والتوظيف. والتقت مع معلمي احتياجات خاصة ومديري مصانع، وبحثت عن أعمال مناسبة للأشخاص الذين لديهم إعاقة عقلية

و سمعية وعظمية وبصرية. ومن ثم، في العام 1986، أصدرت الحكومة الهنغارية قانوناً يسمح لأصحاب الأعمال الخاصة بممارسة التجارة بالجملة.

عندئذ كان عمر تيبور تسع سنوات. وكان يحتاج إلى إشراف طوال الأربع والعشرين ساعة من اليوم. وحتى يتسنى لزكرز الاستفادة من الأرض الجديدة لبناء تعاونيتها، كان لا بد لها من إيجاد مكان ليعيش فيه تيبور. وقالت زكرز، «كنت قد وصلت مرحلة عاطفية لم يعد فيها بمقدوري أن أعتني به طوال الوقت.»

وقد أفزعتها خياراتها. ففي واحدة من المؤسسات الاجتماعية، وجدت أن ممرضة واحدة كانت مسؤولة عن مائة نزيل. وفي أخرى، كان بإمكانها اشتمام الرائحة النتنة من البوابات الخارجية. وفي نهاية المطاف، وجدت ما كان يبدو أنه مرفق نظيف في غود، وهي مستوطنة صغيرة في شمال بودابست.

كانت خطتها تتمثل ببناء الجمعية التعاونية وإضافة منزل جماعي صغير، مُشرَف عليه، لتيبور وآخرين. وقالت زكرز، «كنت أعتقد أنه سيكون بإمكاني أن آخذ تيبور بعد سنوات قليلة، ولكن الأمور لم تسِر بتلك الطريقة.»

وبقرض من منظمتي إعاقة للبدء بمشروع، أسست زكرز Osszefogas Ipari Szovetkezet (تحالف الاتحاد الصناعي)، وقد اختارت الاسم العادي لتجنب لفت انتباه السلطات. ولمدة ثلاث سنوات أخرى، تقدمت الأمور بوتيرة بطيئة جداً. وذكرت زكرز، «لقد كان هناك عمل وعمل وعمل، ولم يكن يحدث أي شيء يستحق الذكر. وكانت لدينا تلك القطعة من الأرض، ولكن لم يكن هناك مال لفعل أي شيء بها. وكانت لدي سيارة روسية الصنع عمرها أربعة عشر عاماً في حالة مزرية. وكنت لا أزال أنظم العمل وأوصله إلى منزل كل شخص.»

ومن ثم، في العام 1989، «وبعد تقديم طلبات وطلبات وطلبات، أكوام من الطلبات،» إلى وزارة الرعاية الاجتماعية ووزارة التوظيف ووزارة المالية وشركات وأفراد، تلقى التحالف أخيراً أول تمويل كبير من وزارة الرعاية الاجتماعية الهنغارية.

وقالت لي زكرز، «عندما ألقي محاضرات، أقول للناس 'إذا كنتم تؤمنون بشيء ما، عليكم فقط أن تقوموا بفعله وفعله وفعله، ذلك أنني لو استسلمت قبل شهر واحد من العام 1989، لكان كل شيء قد ضاع تماماً، ولخرجت صفر اليدين.»

وقد مكّنها التمويل - مساعدات مالية حكومية لتشغيل الأشخاص المعاقين - من الوصول إلى المزيد من الأشخاص المعاقين وبناء مجمع صغير من المساكن وإنشاء متجر وشراء ماكنات خياطة وماكنات نسيج، والبدء بتصنيع السجاد والخزف. وأسسَت كذلك موقعاً ثانياً في الريف، حيث عمل النزلاء في مزرعة دواجن.

وقدمت صديقة لها، سوزا أولاه، التي كانت تدير شركة في مجال التكنولوجيا الحيوية، نصائح إدارية. كما ساعد صديقان آخران كانا يعملان في بنك، وهما إيفان غورا ونورا كوزما، في تطوير الأنظمة المالية. وأتت بيلا برافدا، وهي امرأة متعددة المهارات والمواهب ولديها ميل للعمل مع الأشخاص المعاقين، للعمل كمشرفة فنية.

ركزت زكرز وبرافدا على تجميع مجموعات العمل. وقامتا بتجزئة العمل - حياكة السجاد، أو تزيين الخزف أو الخياطة - إلى خطوات ملائمة لأشخاص لهم مستويات مختلفة من القدرات. وقد اكتشفتا أن تشكيل هذه المجموعات كان عملاً شائكاً. فكان يجب أن تكون المجموعات مستقرة، وذلك لأن زكرز وجدت أن الأشخاص المعاقين عقلياً يتطلبون درجة عالية من الانتظام في حياتهم.

وكانت النزاعات أمراً لا يمكن تجنبه. فبعض النزلاء في التحالف كانوا قد أمضوا سنوات في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، ولديهم عجز اجتماعي مُقلق. والذين كانوا صماً وبكماً، لم يكونوا قد تعلموا لغة الإشارة مطلقاً. ولكن زكرز اكتشفت أن تقارير مؤسسات الرعاية الاجتماعية كانت غير موثوقة. وقد قيل عن أحد النزلاء، الذي كان مصاباً بالصمم والبكم، إن لديه «ميولاً سادية.» إلا أن مشاكله السلوكية اختفت بعد أقل من ستة أشهر.

وكما كشفت الأحداث فيما بعد، فقد كان جعل المجموعات تنجح هو عملية تستغرق وقتاً طويلاً، ولكنها ليست عملية غامضة. كان لا بد من تطوير الثقة، وكان لا بد

للناس من اكتساب المهارات الاجتماعية الأساسية. وقالت زكرز، «كانوا قادمين إلى بيئة مختلفة تماماً، ولم يكن قد تم تقديمهم إلى العالم، ولم يكن العالم قد قدِّم إليهم. وفي المؤسسة الاجتماعية، لا يمكنك أن تغادر، ولا يمكنك أن تكون في مجموعة مكوّنة من شخصين. ولكن هنا، لديك حرية كبيرة. هنا يمكنك أن تكون جزءاً من مجتمع.»

عندما ظهرت المشاكل، حثت زكرز النزلاء على حلها كمجموعة. على سبيل المثال، في حالة رجل كان يسيء التعامل مع امرأة من النزلاء، رفض نزلاء آخرون التعامل معه حتى يتوقف عن سلوكه العنيف. وقد نجح ذلك.

وتطلب تعليم المجتمع حكم نفسه، جهداً كبيراً. وقد كان من الأسهل إعطاؤهم مهدئات لإبقاء الناس تحت السيطرة. إلا أن زكرز رفضت القيام بذلك.

❊ ❊ ❊

كانت أول طلبية كبرى للتحالف عبارة عن عقد لتجميع أطقم هوائيات للجيش الهنغاري. وانطلاقاً من قناعتها بأن سمعة بالجودة العالية سوف تعمل على جذب المزيد من العمل وستساعد على تغيير التصورات بشأن المعاقين، فقد قامت زكرز بمراقبة الإنتاج بعناية كبيرة.

ومع انتقال الاقتصاد الهنغاري إلى اقتصاديات السوق في العام 1989، توسعت أعمال تحالف. وقد فازت التعاونية بعقود لتجميع مشابك الستائر وحاملات مصابيح الفلورسنت؛ والصحون المزخرفة بالألوان، وفصل البطاقات البريدية عن فرخ الورق المثقب وإدخالها في مغلفات، وتجميع أطقم صحية للمدارس، ونسج قطع سجاد، وخياطة ملابس، وصنع مكانس.

وقد حاول الموظفون إبقاء النزلاء مشغولين باستمرار. وأوضحت زكرز، «إذا بدا أن أحد الأشخاص يشعر بالملل، نحاول أن نجعل العمل أسهل أو أصعب، متكيّفين مع قدراتهم وحاجتهم للانتظام.» ولكن كان لدى النزلاء في تحالف حافز للقدوم إلى العمل،

حتى وإن لم يكونوا يحبونه. وقالت زكرز، «تماماً مثلي ومثلك، يعلم الأشخاص المعاقون أنهم إن لم يعملوا، فإنهم لن يكسبوا المال.»

عندما كانت زكرز تتجول في مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية، راقبت في أحد الأيام شخصاً معاقاً يحمل قدحاً بيده. وشرحت زكرز، «الآن هنا، يدرك المرء على الفور أن شخصاً ما يحمل قدحاً لا بد أنه يريد شيئاً يشربه. ولكن هناك، أعطى الشخص المعاق القدح إلى إحدى الموظفات، وظنت الموظفة أن تلك كانت لعبة، فأعادت القدح إلى الشخص المعاق. وظلّا يمررانه ذهاباً وإياباً، وفي نهاية المطاف اهتاج الشخص المعاق، وأصبح عنيفاً. ولذلك أعطوه مهدئاً ووضعوه في سرير مقيد.»

لماذا لم يخطر ببال الموظفة أن الرجل كان يشعر بالعطش؟



نزيل لدى تحالف يتعلم تجميع مشابك الستائر

وتؤكد زكرز، لأن الموظفة رأت الشخص المعاق «مختلفاً بشكل أساسي» عنها. وأضافت «وعندما فكرت بشأن ذلك، أدركت أن السياق يقتضي أن الموظفين ينظرون إلى الأمر بتلك الطريقة. وإلا كيف يمكنك أن تبرر وجود المعاقين محبوسين بهذه الطريقة بلا حرية وبلا خصوصية؟

«نحن جميعاً لدينا الحاجات ذاتها. إلا أن الأشخاص المعاقين يجدون صعوبة كبيرة في التعبير عن مشاعرهم. ويصبحون محبَطين، وتستفحل الأمور، ومن ثم يثورون ويقولون، 'أوه، إنهم معاقون. ماذا يمكنك أن تتوقع؟'»

ويثير الأشخاص المعاقون مشاعر قوية في الآخرين. وقد اكتشفت زكرز أن كثيراً من الناس يشعرون بالحرج في وجود تيبور. وآخرون تدفقت لديهم مشاعر الشفقة. وآخرون انسحبوا برد فعل انعكاسي، كما لو كانت إعاقته تنتقل بالعدوى. ولكن زكرز وجدت أن بعض الناس تعاملوا بصورة طبيعية مع صحبة تيبور، وعاملوه باحترام. ويبدو أن ما كان هؤلاء الناس يتشاركون به هو التعاطف والتفكير المرن، وما وصفته زكرز بأنه «جوهر داخلي قوي.»

وتعتبر هذه مؤهلات مهمة لأي شخص يعمل مع المعاقين. ولم تلقِ مؤسسات الرعاية الاجتماعية بالاً لها. في تحالف، عندما كانت زكرز توظف «مساعدين،» طاقم الموظفين الذين يديرون عمل المجموعات ويساعدون النزلاء (النزلاء هم الذين اختاروا الاسم)، كانت هي الاعتبارات المهيمنة، وكانت أكثر أهمية من المؤهلات الأكاديمية أو الشهادات المهنية أو الخبرة العملية. وفي الواقع، تجنبت زكرز توظيف أشخاص لديهم خبرة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية الحكومية، وذلك لأنها اكتشفت أنه كان من الصعب جداً تغيير مواقفهم بشأن المعاقين. كما وجدت أن الحاجة إلى معلمي التربية الخاصة والأخصائيين الاجتماعيين والمهنيين الطبيين كانت لمعالجة مشاكل معينة ولكن ليس للمساعدة في أمور المعيشة اليومية.

وأضافت، «نحن سعداء جداً لأن جميع من يعمل لدينا هم مواطنون عاديون. فالأشخاص المعاقون لا يحتاجون إلى رعاية مهنية في أمور حياتهم اليومية. إنهم بحاجة إلى

الحب والحنان، إلى شخص يكون موجوداً، مثل امرأة رؤوم كبيرة في السن، أو شخص ما يرغب في لعب كرة القدم معك أو يساعدك في عمل الأشياء.»

وقالت: «أي مهارة تقريباً، بما فيها لغة الاشارة، يمكن اكتسابها أثناء العمل. ولكن ما لا يمكن اكتسابه هو «جوهر داخلي قوي».

وعلى المرء فقط أن يراقب الموظف لبضعة أيام لمعرفة ما إذا كان مناسباً للعمل. وقد طورت زكرز برنامجاً تدريبياً أثناء العمل لمدة ثلاثة أسابيع، تليه فترة تجربة لمدة ثلاثة أشهر، يعمل فيها الموظفون الجدد جنباً إلى جنب مع المتمرسين. وكان «المساعدون» يكتبون كل يوم تقارير بشكل عفوي يفصِّلون فيها أنشطتهم. وكانت زكرز تترقب ظهور أي مشكلة.

ففي أحد الأيام، على سبيل المثال، كتبت إحدى المساعِدات، «أمضى زولي فترات بعد الظهر، لثلاثة أيام في هذا الأسبوع، في مشاهدة التلفزيون، على الرغم من أنه من غير المفترض أن يشاهد التلفزيون لمثل هذه الفترة الطويلة.» لقد كانت ملاحظة مرتجلة بدون تفكير، وتحديداً من ذلك النوع من الأمور التي كانت زكرز تحاول وأدها في مهدها.

وقالت للمساعِدة، «فكري في الأمر. إذا لم يكن هناك من يقول لك كيف تقضين أوقات فراغك، لماذا تشعرين بأن لديك الحق في أن تقولي للشخص المعاق كيف يمضي وقت فراغه؟»

وقالت أيضاً، «وهل تقومين بتوفير ترفيه أفضل من التلفزيون؟»

وكان أحد اختباراتها رؤية كيف يتعامل المساعِد مع أخطائه. «إذا قام مساعِد ما بارتكاب خطأ بحق شخص معاق، يجب على المساعِد أن يعتذر عن الخطأ. وستجد أن القيام بهذا الأمر صعب جداً بالنسبة لبعض الناس. ولكن إن لم يكن باستطاعتهم تقديم الاعتذار، فليس لهم مكان هنا.»

وبعد مرور الثلاثة أشهر، يقرر المساعدون ما إذا كانوا يريدون البقاء، ويقرر المجتمع ما إذا كان يريد أن يبقيهم.

وتقول زكرز، «المجتمع جيد جداً في إدراك عندما يكون لدى شخص ما حاجة إلى ممارسة سلطة عليه.»

وفي مؤسسة الرعاية الاجتماعية في بلدة غود، كان تيبور، في البداية، يعيش في غرفة مشتركة مع ثلاثة أولاد آخرين. ولكن مع مرور الوقت، ازداد العدد تدريجياً إلى أن وصل إلى تسعة أفراد. وكان الفتيان يحظون بقليل من الانتباه. وعلى الرغم من أن المؤسسة كانت قد وظّفت 200 موظف للاعتناء بـ 200 نزيل، فقد كان معظم الموظفين يعملون في الصيانة والإدارة والوحدة الطبية. وكانت نسبة العاملين إلى النزلاء هي 1 إلى 14 في النهار. وكانت تنخفض في الليل لتصبح 1 إلى 70. وكانت المعنويات منخفضة. وفي بعض الأحيان، كان جميع الموظفين يذهبون لتناول العشاء ويغلقون الأبواب خلفهم. وكان أحد الموظفين، في كثير من الأحيان، يوبخ تيبور بسخرية قائلاً إن أمه لن تأتي لرؤيته في الأيام التي كان يتوقع قدومها. وكانت زكرز تجد تيبور يبكي في غرفته.

وعندما أصبح تيبور في الثالثة عشرة، وقع وجُرِح رأسه. ولم يتم تنظيف الجرح، الذي كان بحاجة إلى 32 غرزة، بالطريقة الصحيحة، وكاد الالتهاب الذي أعقب ذلك أن يودي بحياته. وفي حادثة أخرى وقع الفتى وكُسِر وركه. ولم يتم الانتباه لوجود الكسر لمدة يومين.

وتؤكّد زكرز أن الحوادث نجمت عن كون تيبور يعيش في غرفة مكتظة، وفي ظروف أدت إلى إحباط مزمن وثورات غضب عنيفة.

وقالت لي زكرز، «لن أكون قادرة أبداً على أن أسامح نفسي لقيامي بوضع تيبور في مؤسسة الرعاية الاجتماعية في غود. وبالمقارنة مع الآخرين، كان محظوظاً. فقد حصل على أفضل معاملة متوفرة في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، ولكنها كانت لا تزال فظيعة.»

وأصدرت الحكومة الهنغارية، في العام 1994، قانوناً يسمح للمؤسسات الخاصة بتشغيل مرافق رعاية داخلية. وكانت زكرز تقوم بإسكان أشخاص معاقين منذ العام

1990، ولكنها كانت تقوم بذلك بتكتم. والآن، قامت بإنشاء مؤسسة وأمَّنت تمويلاً حكومياً لبناء سلسلة من الوحدات السكنية على شكل شقق، ومجموعتين صغيرتين من المنازل – تم نقل تيبور إلى واحدة منها في العام 1995.

وكان منزل تيبور يشبه شاليه التزلج، مع سقف مقبَّب وعوارض خشبية مكشوفة. ويتشارك فيها مع خمسة آخرين كانت لديهم إعاقات متعددة، ومساعِدين اثنين يعيشان في الطابق الثاني. وتوجد في الطابق الأرضي ست غرف خاصة، بالإضافة إلى مساحات للمعيشة وتناول الطعام ومطبخ. وتوجد أرائك وخزائن ونباتات ووحدة حائط وجهاز تلفزيون. وفي الجهة الخلفية في الخارج توجد شرفة فيها أرجوحة تُطل على حديقة أزهار وحقل مفتوح.

وقد طور تيبور في مؤسسة الرعاية الاجتماعية سلوكيات قهرية: الهدهدة وفرك أصابعه والقيام بحركات عشوائية مفاجئة. وبعد عدة أشهر في منزله الجديد هذا، خفت هذه السلوكيات. وقالت زكرز، «بدأ تيبور يقوم ببعض الأشياء البسيطة في المنزل، ومن ثم في العمل في المركز، وذلك أدى إلى التخلص من التحرك الذي لا مبرر له هنا وهناك، والذي تجده في الأشخاص الموجودين في مؤسسات الرعاية الاجتماعية.»

وأضافت، «وقد نمَّى إحساساً بالحيز الشخصي.»

كيف عرفت ذلك؟

أوضحت زكرز، «جاءت ذات مرة أم غابي إلى منزله. (غابي هو أحد شركاء تيبور في المنزل.) وكان تيبور في غرفته، في يوم جميل من أيام الصيف، يقف بجوار النافذة ينظر إلى الخارج. وقاطعته أم غابي وقالت، 'أوه، أنت أيها المسكين تركوك وحيداً.' ودخلت إلى غرفته وبدأت تتكلم إليه. جاء تيبور إليها، وقام بدفعها بلطف، ولكن بحزم، إلى خارج غرفته وأغلق الباب.»

وعندما ذاع صيت تحالف، تضخمت قائمة انتظار زكرز لتصبح بالمئات. وقالت، «كان يأتي الوالدان مع إبن معاق، أو إبنة معاقة، في العشرينيات أو الثلاثينيات من العمر. ويكونان قد بذلا جهوداً مضنية في البحث عن شيء جيد، وكنا مضطرين إلى رفضهم. »

وفي العام 1993، قررت زكرز أن تبدأ في تعليم آخرين القيام بهذا العمل. وفاتحت الأشخاص على قائمة الانتظار لمعرفة ما إذا كانوا يرغبون في إنشاء مراكز رعاية وعمل دائمة. وقامت بدعوة الأشخاص الذين كان يبدو أن لديهم حافزاً كبيراً لزيارة تحالف. وبدأت مع بيلا برافدا بالسفر في أرجاء هنغاريا لمساعدة الناس في جمع أموال وتنظيم عمل مجموعات المعاقين.

وقد أعدَّت زكرز مبادئ توجيهية واضحة لمن يريد التشارك مع تحالف. وكان بإمكان المجموعات التي تنشد مساعدة تحالف أن تصمم مراكزها كما كانت ترغب، وأن تمارس أي عمل كانوا يرونه مناسباً. ولكن كان ينبغي أن يكون الهدف الرئيسي من المركز هو مساعدة المعاقين في الاندماج مع الاتجاه السائد في المجتمع إلى أقصى حد ممكن. كما كان يجب أن تكون المراكز «متمحورة حول العميل،» وليست «متمحورة حول الموظفين.» وهذا يعني أن حاجات الأشخاص المعاقين كان لها الأسبقية على حاجات الموظفين.

وقالت زكرز، «كان المؤهل الأهم للأفراد أو الجماعات التي تسعى إلى إنشاء مراكز هو 'الإخلاص الصادر من القلب.' ويجب أن يكون نابعاً من حاجتهم للقيام بهذا.»

وبين العامين 1994 و 1996، ساعدت زكرز على تأسيس سبعة مساكن رعاية وعمل دائمة جديدة في كافة أنحاء هنغاريا. وابتداء من العام 1994، بدأت أيضاً بمساعدة الأشخاص المعاقين على الانتقال إلى العيش المستقل.

وقد شكَّل هذا تحدياً جديداً. ولم يتمكن أول نزيل حاول أن يعيش في شقة في الخارج من التكيُّف، وعاد في نهاية المطاف إلى تحالف. ومع مرور الوقت طوَّرت زكرز

نموذجاً بحيث يمكن لشخص معاق واحد أن يعيش مع شخصين غير معاقين، إما زملاء عمل أو أفراد عائلة أو مساعِدين، والذين بدورهم كانوا قد تلقوا تدريباً ومشورة ودعماً مستمراً من تحالف. وفي نهاية المطاف، تم تعيين عدد من هؤلاء النزلاء السابقين في أعمال خارج تحالف، في مطاعم ومطابخ ومخابز ومغاسل.

ومع نمو شبكة تحالف، رأت زكرز أن الأمر كان يتطلب أكثر من جمعية من مراكز صغيرة الحجم ومتناثرة لإحداث تأثير في مؤسسة الإعاقة الصحية. وحتى عندما نما الدعم لعمل تحالف بين المناصرين لرعاية المعاقين، بقي عدد كبير من المهنيين الصحيين غير متحمسين. وانتُقدت زكرز في أنها هاوية تمارس عملاً بعيداً عن مجال خبرتها. وذكرت، «لم يهاجموا أفكاري بآراء مضادة، ولكنهم كانوا يقولون، 'ماذا تعرفين؟ أنت لست مِهنية. أنت مجرد والدة.'» وقد ارتأت زكرز أنها، من أجل تغيير التصورات، يجب أن تثبت أنه من الممكن إدارة مؤسسة متمحورة حول العميل على نطاق واسع.

وفي العام 1997، تلقت زكرز مكالمة هاتفية من جودي جينسن، ممثلة أشوكا السابقة في هنغاريا. وكانت أشوكا قد بدأت العمل، في الآونة الأخيرة، في وسط أوروبا، وحددت المنظمة عدداً قليلاً فقط من ريادي الأعمال الاجتماعية في هنغاريا. وعندما قامت جينسن، التي كانت لديها إبنة معاقة، بزيارة مراكز زكرز، اندهشت مما تم إنجازه. وذكرت جينسن، «معظم الناس كانوا ينتظرون قدوم تغييرات سياسية للقيام بمثل هذه الأشياء. ولكن إرزي بدأت قبل الفترة الانتقالية [ما بعد الشيوعية] بوقت طويل. لم يكن بإمكانها الانتظار. كان عليها بناء استراتيجية إذا كانت تريد أن تعطي إبنها مستقبلاً.»

وأضافت جينسن، «أن تكون ريادي أعمال اجتماعية في ظل نظام شيوعي في مجال الإعاقة في هنغاريا- إنني أجد ذلك مذهلاً تماماً.»

وبالاستفادة من المعونات المالية الحكومية المتاحة لتوظيف المعاقين، وهو صندوق حكومي يتم تمويله من الغرامات المفروضة على الشركات التي لا توظف عدداً كافياً من

الأشخاص المعاقين، ومن راتب أشوكا، بدأت زكرز بناء رؤيتها لمجمع معيشي لمئات من الأشخاص المعاقين – يحتوي على شقق وورش ودفيئات ومطعم وصالة رقص.

وقد كانت واحدة من أروع اللحظات التي مررت بها أثناء القيام بالأبحاث من أجل هذا الكتاب هي عند دخول مركز زكرز في مدينة تشومور بعد أقل من ساعة من زيارتي لدار بيليشفوروشفار. ولدي ذاكرة حيّة عن الدخول إلى المبنى الرئيسي ورؤية النزلاء يرتدون الجينز وبناطيل وتنانير وهم يواصلون عملهم مع إحساس بالهدف. وقد أخبرتني زكرز أن النزلاء في تحالف، في المتوسط، لم يعودوا معاقين مثل أولئك الموجودين في بيليشفوروشفار. فهنا كان النزلاء يبدون ويتصرفون مثل بَشَر كاملين. وبدون ملابس النوم والمعاطف البيضاء، كان من الصعب تمييز النزلاء عن الموظفين. وكان هناك إحساس بالهدوء والابتهاج داخل المبنى. وقالت لي إحدى العاملات، «روح إرزي تملأ هذا المكان!» وكذلك كانت تفعل أشعة الشمس والألوان والنباتات والموسيقى – إيقاعات موسيقى البوب المجرية تُعزَف في الراديو في إحدى الورش. وقبل أن تبني زكرز المركز، كانت قد رفضت أربعة مخططات من مهندسين معماريين. وكانت تقول لهم مراراً وتكرارا، «أريدها ان تكون مُنيرة.» وقد كانت كذلك. وبالنظر من أحد أطراف الصالة الفسيحة إلى خارج النوافذ في الجهة المقابلة، يمكن للمرء أن يرى حقل قمح ذهبي، وبعيداً خلفه قرية تشومور.

وبينما كنت مستغرقاً في تدوين الكثير من الملاحظات، طلب مني اثنان من مشغلي الأغاني المسجَّلة أن أقف جانباً حتى يتمكنا من دفع مكبرات الصوت والأضواء إلى صالة الرقص.

وقالت زكرز، «عليك أن تأتي إلى الحفلة هذه الليلة. كثير من الشباب يأتون من القرية، أيضاً.»

وسألتُ، «أشخاص غير معاقين يأتون إلى صالة الرقص، أيضاً؟»

«أي نوع من الأمهات أنتِ؟»

«بالطبع.»

«وكيف ينسجمون مع النزلاء؟»

قالت: «جيداً. شاهد بنفسك.»

ولكننا تناولنا الطعام في المطعم، أولاً، وشربنا من أكواب زجاجية وأكلنا من أطباق من السيراميك بأدوات مائدة من الفولاذ المقاوم للصدأ، بدلاً من الصحون البلاستيكية وأكواب البلاستيك وشوك التنك. وجلسنا على مائدة خشبية بمقاعد لها مساند ظهر مرتفعة، في ما بدا وكأنه حانة كلية في بلدة تقع وسط غرب الولايات المتحدة الأميركية. وكانت الحانة تقدم المشروبات الغازية والعصائر والبيرة. وكان يسمح للنزلاء بتناول المشروبات الكحولية بشرط أن يلتزموا بقواعد الدار: 1) لا يمكنك أن تشرب إن كنت تتناول أدوية. 2) لا تصل إلى حالة الثمالة. 3) إن أصبحت في حالة ثمالة، لا تقم بإحداث أي ضرر.

وقال لي أحد العاملين، «إنها لا تشكل مشكلة، وعندما تحدث مشكلة، تكون عادة بين العاملين.»

على بعد بضعة طاولات منا، كان هناك أربعة من النزلاء ينتهون من تناول طعامهم. وسمع مترجمي، زولتان، مصادفة اثنان من الرجال يناقشان خططهما للمساء.

«هل ستذهب إلى صالة الرقص مباشرة بعد العمل؟»

«مستحيل! لن أذهب بهذه الملابس.»

بين مبانٍ عديدة، كانت تنتشر شقق وورش وصالة اجتماعات ودفيئة ومنزلان جماعيان صغيران. وكانت الأبواب مفتوحة في كل مكان. وفي الورشة، كان النزلاء

يسكبون الشموع ويرسمون على قطع هدايا من السيراميك، وكان آخرون يخيطون ملابس أطفال وستائر ووسائد. وكان أولئك الذين لديهم إعاقات عقلية وبدنية متعددة، مثل تيبور، يجلسون حول طاولات ويقومون بأعمال تجميع: فصل قطع مختلفة الشكل، وترتيبها في أكوام، وتركيب قطع معاً، وعدّ القطع. وكانت هناك مجموعات تقوم بتركيب نظارات وقاية لصالونات حمامات الشمس الصناعية، وحمالات مصابيح فلورسنت، ومشابك ستائر. وفي الخارج كان هناك نزلاء يعملون في الحقول وفي دفيئة.

ولم يكن في الشخص الغريب ما يثير الافتتان، حيث لم يكترث بي معظم النزلاء، ولكن بضعة منهم سألوا عما كنت أفعل. وعندما قلت إنني كنت أكتب قصة عن تحالف، ذكر اثنان من النزلاء أنهما عاشا في مؤسسات رعاية اجتماعية أخرى كانا يبغضانها بشدة. وقالا إن تحالف كانت أفضل بكثير. والأمر الذي كان معبراً جداً هو أن كل شخص، تقريباً، كان مستغرقاً في العمل.

وقابلت في الصالة نزيلة تعاني من إعاقة عقلية وكانت تعمل في المطبخ. وكانت قد أمضت سنوات في مؤسسات الرعاية الاجتماعية، هذا ما قالته.

وقالت، «أشعر بأنني حرة أكثر هنا.»

سألتها، « كيف تكونين أكثر حرية هنا؟»

وأوضحت أنها تستطيع أن تستمع إلى الموسيقى في أي وقت تشاء. ويمكنها زيارة أصدقائها. وعندما كانت تريد أن تذهب إلى الخارج، لم يكن مطلوباً منها أن تخبر أي أحد، أو أن تعود في وقت محدد. وكانت تدخر مالاً لتنتقل إلى شقة خارج تحالف.

وزرت مع زكرز شققاً في الطابق العلوي. طرقَت على الباب الأول الذي وصلنا إليه وسألَت، «هل يمكنني أن أدخل مع ضيوف؟» وكان الرد فظاً، «لا أريد أي ضيوف.» وانتقلنا إلى الوحدة التالية. إلا أن أحد العاملين قال لنا إن النزيل كان مع صديقته، فتابعنا مسيرنا.

وفي الباب التالي تم الترحيب بنا من قِبل شابين في العشرينيات. وكان كلاهما يعاني من مستويات متوسطة من الإعاقة العقلية. لقد كانت نهاية يوم عمل، وكانا يدخنان السجائر ويستمعان إلى فرقة رولينغ ستونز.

وتوقفنا في بضعة غرف أخرى. وكان يعيش في كل منها واحد أو اثنان أو ثلاثة، مع متوسط مساحة حيز مخصص تصل إلى اثنين وعشرين متراً مربعاً لكل نزيل، وفقاً لزكرز، كان ذلك، تقريباً، يعادل أربعة أضعاف الحد الأدنى المسموح به قانونياً. وكانت الشقق مزينة بصور عائلية وبوسترات لنجوم سينمائيين ومناظر طبيعية - بعيدة كل البعد عن البطات والأحصنة على جدران بيليشفوروشفار.

وفي تلك الليلة، داخل صالة رقص تحالف، كانت الغرفة مظلمة، وصوت الموسيقى مرتفعاً، والترددات الجهيرة قوية. وكان يتم توجيه أضواء مبهرة على الراقصين، وكان هناك رجل يتمايل ويتلوى على الكرسي المتحرك مع الإيقاع. وحول حلبة الرقص كان هناك جمهور من المترددين يراقبون، وكان أحد العاملين يغوي امرأة لا تجد من يراقصها لدخول حلبة الرقص، بينما كانت إحدى العاملات تكافح للهروب من براثن رجل احتكرها لأغانٍ عديدة. وبحثت عن تيبور، ولكن قيل لي إنه أتى باكراً وعاد إلى غرفته.

وكان بعض المراهقين من قرية تشومور متجمعين خارج حلبة الرقص، وكانوا واقفين في الخلف كما لو كانوا قد دخلوا إلى حفلة موسيقية، في مدرسة ثانوية، لم تتم دعوتهم إليها. لم يكونوا يرقصون أو يتفاعلون مع المقيمين، ولكنهم، بقدر ما أستطيع أن أتوقع، لم يأتوا من أجل أن يحدقوا ببلاهة. لقد كانوا هناك يقضون وقتاً طويلاً في مساء يوم جمعة. وسألتهم عن رأيهم في صالة الديسكو.

وقال أحدهم وهو يهز كتفيه بلامبالاة، «إنها حسنة. إنها ممتازة.»

وفي الجهة المقابلة للصالة، كان المطعم في حالة هياج، وكان النزلاء مكتظين خمسة أو ستة على كل مائدة بين مقعدين. وكان الجو عبارة عن ضباب بني اللون بسبب دخان

السجائر. وكان الكثيرون يتحدثون بلغة الإشارة. ولاحظت وجود بعض شاربي البيرة، ولكن النادلة كانت منشغلة بشكل أكبر بتقديم المشروبات الغازية والوجبات الخفيفة.

وخارج صالة الرقص، وجدت كاتي ماغوني، الملقبة بـ «المتبسمة» تقضي وقتاً مع ابنتيها المراهقتين.

وكانت ماغوني واحدة من أكثر المساعِدات شعبية في تحالف. وقد عملت هناك لمدة ست سنوات. وكانت قد عملت قبلها في مخبز، وسمعت عن تحالف في وكالة للعاطلين عن العمل. وقالت مع ابتسامة، «في اليوم الأول الذي أتيت فيه إلى هنا، بدأ شخص لديه إعاقة متوسطة في التحدث معي، ولم يتوقف عن الحديث لمدة أربع ساعات. وشعرت كما لو أن دماغي قد تم استئصاله. وأثناء عودتي إلى المنزل كنت أفكر كم هم محظوظون أطفالي لأنهم لم يولدوا معاقين. وفي الوقت ذاته أعرف أن أي شخص يمكن أن يصبح معاقاً في أي وقت.»



الرقص في صالة رقص تحالف

وكان عمل ماغوني يتراوح بين مساعدة الأشخاص في الغسيل وفي ارتداء الملابس، إلى مساعدتهم في تدبر أمر مشاكلهم ذات الطبيعة الشخصية والجنسية والمرتبطة بالعمل، إلى مساعدتهم في زيارة الأطباء ومشاهدة الأفلام، إلى مجرد التحدث معهم عن الحياة والمخاوف والأحلام.

وقالت، «عملنا هو تقديم المساعدة. وأي أمر يحتاجون فيه إلى مساعدة، نقدمها لهم. وأي أمر لا يحتاجون فيه إلى مساعدة، لا نساعدهم فيه. إننا لا نحط من قدر الناس من خلال القيام بأعمال يستطيعون القيام بها بأنفسهم. وأياً كانت المشكلة، شخصية أو جنسية أو من أي نوع آخر، فبسبب حميمية العلاقة يمكننا أن نقدم المساعدة، ولكنها تكون دائماً ضمن حدود حاجات الشخص المعاق. ومن المحتمل أن الأشخاص الذين يقبلون هذا العمل ويستمتعون به تكون لديهم حساسية داخلية تجاه تلك المشاعر.

وأضافت، «ليست هناك طرق مختصرة. يجب أن تكون هنا وأن تعرف الجميع. والأمر الأهم هو أن تنشئ علاقة ثابتة المستوى. لقد عاش معظم النزلاء في مؤسسات رعاية اجتماعية لسنوات، في بيئات خالية من التحفيز، مع كبت لحاجاتهم ورغباتهم بشكل كامل. ويجب أن تتطور الثقة تدريجياً. والمرء بحاجة للصبر.»

وكانت ماغوني تجد العمل منعشاً في معظم الأحيان. «إذا أتيت إلى هنا وأنا أعاني من شعور سيء، كان الشعور السيئ يختفي عادة مع نهاية النهار. إنه الانفتاح هنا. والأشخاص المعاقون لديهم قدرة كبيرة على المحبة وعلى التعبير عن محبتهم. ليس لديهم الكوابح الموجودة عند الناس العاديين.»

وأضافت بسرعة، إنها ليست مناسبة للجميع. «فابنتي الكبرى، التي هي في سن الثامنة عشرة، تتقبل حقيقة أنني أعمل هنا، ولكنها قالت، إنها ستصاب بالجنون في مثل هذه البيئة. بينما تشعر ابنتي الصغرى براحة أكثر بكثير هنا. وهي تريد أن تتعلم لغة الإشارة.»

قامت زكرز بتأسيس ثلاثة عشر مركزاً آخر في كافة أنحاء هنغاريا خلال الفترة الواقعة بين العام 1997 والعام 2001. وبحلول العام 2001 كان مركز تشومور نفسه يأوي ويشغل 300 شخص. وكان خمسون بالمائة منهم تقريباً من أشخاص لديهم إعاقات متعددة. وقد حافظت زكرز على نسبة المساعدين إلى النزلاء بمقدار 1 إلى 6.

ولم تعد تحالف تجد صعوبة في اجتذاب العقود. وكانت زكرز تقضي معظم أوقاتها في بناء طبقة الإدارة الوسطى وتدريب آخرين في الشبكة، وفي الاستجابة إلى الحالات الطارئة، بما فيها التغييرات غير المتوقعة في التشريعات الحكومية التي كانت في أغلب الأحيان تؤدي إلى تعقيد عملها أو إعاقته.

من ناحية أخرى، كانت هناك قوى عالمية أكبر تعمل لصالحها. ففي العام 1999، على سبيل المثال، قامت لجنة من المفوضية الأوروبية بزيارة إلى هنغاريا بهدف تقييم دور الصحة النفسية ودور الرعاية فيها. ولأن هنغاريا كانت تسعى لدخول الاتحاد الأوروبي، فقد كانت تتعرض لضغوط لكي تجعل سجلها في حقوق الانسان ملتزماً بمعايير الاتحاد الأوروبي. وكان أحد مطالب اللجنة أن تتم إزالة الأسرّة ذات الأقفاص، مثل تلك الموجودة في بيليشفوروشفار، بشكل فوري.[3] ووجهت اللجنة، أيضاً، دعوة للحكومة الهنغارية لتقوم بتحسين مؤسسات الرعاية الاجتماعية التابعة لها، بشكل كبير - ومنح مرضاها حريات متنوعة، مثل حق ارتداء ملابسهم الخاصة. (وهنغاريا ليست الدولة الوحيدة التي لديها مؤسسات رعاية اجتماعية دون المستوى المطلوب. فكثير من دور المصابين بأمراض عقلية في ولاية نيويورك قد «تردَّى بها الحال إلى أماكن تتسم بالبؤس والإهمال» مع «مجموعة مذهلة من الاضطرابات وسوء المعاملة.»)[4]

وفي أيار/ مايو من العام 2000، قام رئيس وزراء هنغاريا، أرباد غونشيز، بتكريم زكرز لعملها على تحسين نوعية الحياة للأشخاص المعاقين. ويقوم وزير الصحة الهنغاري الآن بمنح عقود خدمات لتحالف بشكل منتظم، ويستعين بزكرز في المشاورات التشريعية التمهيدية. وقام مدراء مؤسسات الرعاية الاجتماعية بزيارة تحالف للتعلم عن

أنظمتها. وتعاونت زكرز مع جماعات الإعاقة في النمسا وهولندا وروسيا والمملكة المتحدة.

وعلى الرغم من ضغوطات الاتحاد الأوروبي والتقدير لجهود زكرز من قِبل الحكومة الهنغارية، فإن لدى زكرز شكوكاً في أن يتم إصلاح مؤسسات الرعاية الاجتماعية قريباً. وفي اعتقادها أن الأشخاص الذين يديرونها مغروسون في الماضي بعمق إلى درجة لا تمكِّنهم من التغيير. وتوضح زكرز، «إن الأمر الذي يجد الناس الصعوبة الأكبر في تقبله هو أن هناك حاجة لتغيير تصورهم لدورهم. هناك مقاومة هائلة لهذا الأمر. إن الخروج من سيطرة النموذج المألوف هي خطوة كبيرة جداً. ويعتبر الناس أن مؤسسة رعاية اجتماعية مثل تحالف تنطوي على مخاطرة كبيرة وتمثل مسؤولية هائلة. وتفضل الممرضات علاقة فوقية لرؤساء مع مرؤوسين، وذلك لأنه من الأصعب الاعتناء بأشخاص هم شركاء على قدم المساواة. وعلينا باستمرار أن نثبت أن نهجنا المتمحور حول العميل ينجح حقاً. وسيؤمن به الناس فقط عندما يتم تدريسه في الجامعات.»

وتتوقع زكرز أن الأمر سيتطلب مرور عشر سنوات قبل أن يتخلى المهنيون عن طابع يؤكد على الرعاية من قِبل مؤسسات مختصة. وسيكون التحدي التالي هو التخلص من الافتراض بأن الأشخاص المعاقين يجب أن يبقوا بعيداً عن الجزء الرئيسي من المجتمع.

وكجزء من هذه العملية، يقوم النزلاء والعاملون في تحالف باستثمار جزء من مدخراتهم لتمويل شقق خاصة بهم. ومنذ العام 1994، قام نحو 150 شخصاً بالانتقال للإقامة في شقق مستقلة. وتوضح زكرز، «إن رؤيتي هي كالآتي: أنت تأتي إلى شارع وترى صفاً من خمسين منزلاً، وفي كل خامس منزل قد يكون هناك شخص معاق. وسيكونون داخل المجتمع تماماً.»

وهناك الكثيرون مِن مَن لا يرحبون بهذه الرؤية من «التطبيع مع المعاقين» أو «الدمج» الكامل، بمن فيهم الكثير من العائلات التي فيها أشخاص معاقون. وعندما يعبِّر أشخاص معاقون عن رغبتهم في الزواج، على سبيل المثال، غالباً ما يعارض الأهل

الفكرة. وفكرة أن يكون للأشخاص المعاقين أطفال هي فكرة حتى مثيرة للخلاف أكثر. وعندما زرت تحالف، كان هناك ستة أطفال يعيشون مع والدين كانا ذوي إعاقات معتدلة. وموقف الدولة هو أن الأشخاص المعاقين غير لائقين ليكونوا آباء وأمهات. ولكن قرارات الدولة تأتي من مؤسسات الدولة. وتقول زكرز، «نحن لا نشجع الناس على إنجاب أطفال، ولكن إن هم قرروا ذلك، نتأكد من أنهم قاموا باستشارة أخصائي في علم الوراثة، وأنهم فكروا بالأمر ملياً ومن جميع الجوانب.»

وفي العام 2003، كان تيبور قد بلغ السابعة والعشرين من عمره. وكان، في كل صباح من كافة أيام الأسبوع، ينهض ويذهب إلى العمل كعضو من مجموعة تتكون من عشرة أعضاء. وكان يلبس بمفرده باستثناء ربط حذائه. وكان يعرف أنه كان يتعين عليه أن يستحم، على الرغم من أنه كان بحاجة لمساعدة في وضع الصابون على جسده وكان يجب الإشراف عليه، وذلك لأنه كان يحب أن يشرب مياه الاستحمام.

وشرحت زكرز، «إنه يقوم بعمل جيد جداً من الناحية البدنية. إنه مسترخ ومتوازن. ونحن على وشك إيجاد منطقة جديدة لكي يعمل بها، لأنه يشعر بالملل على ما يبدو.»

كيف يمكنها أن تعرف ذلك؟

«في عطلة نهاية الأسبوع الأخيرة، كان تيبور معي في المنزل، وكنت أجهز طعام العشاء وأقطع جذور البقدونس. وبدأ تيبور يساعدني، فاصلاً الأوراق عن الجذور. إن فعل ذلك يتطلب الكثير من المهارة اليدوية.»

الأمر الذي يعني أنه أصبح جاهزاً لعمل أكثر صعوبة. وقد كانت لحظة مميزة جداً بالنسبة لزكرز. وقامت بالتقاط ثلاث صور لتيبور وهو يعمل في فصل أوراق البقدونس.

وقالت، «هذا أمر يحدث كل يوم هنا، ولكن عليك أن تراقب عن كثب لكي تلاحظه.»

.10

هل هم مستحوذ عليهم مستحوذ عليهم حقا من قبل فكرة ؟

تذكَّر بيتر غولدمارك زيارة قام بها إلى بنغلاديش، عندما كان رئيساً لمؤسسة روكفيلر الخيرية، «أنا داخل بناية في الشوارع الخلفية لمدينة داكا حيث كانت هناك مجموعة من النساء اللواتي تقمن برعاية فتيات صغيرات معتدى عليهن بالضرب. ولا تقوم هذه المنظمة فقط بتقديم الرعاية، فهي تقوم بذكاء بمقاربة - من خلال الهجوم ومن خلال استراتيجيات تغيير- النظام القانوني في بنغلاديش.

«واتضح في نهاية المطاف أن التي تديرها هي زميلة أشوكا.»

«كيف اكتشفوها؟ وكيف اختاروها من بين جميع الأشخاص الذين قدموا طلبات؟ وكيف اكتشفتهم هي؟ حسناً لقد حدث ذلك من خلال شبكة. لديك هذا النظام من المُرشِحين والمُحيلين ومقدمي الرأي. وتلك الشبكة المتواجدة في كافة أرجاء العالم هي واحدة من الشبكات الأكثر إيجابية والأكثر سخاء في أي مكان على هذا الكوكب.»

كيف يمكن للمرء أن يوجِد نظاماً يحدد ريادي الأعمال الاجتماعية قبل أن يصبحوا معروفين؟ وكيف يجب هيكلة النظام بحيث لا يعتمد على شخص خاص ليديره؟ وكيف يجب القيام بذلك العمل على مستوى العالم؟

لقد كانت هذه هي أسئلة كيف الكبرى التي طرحها درايتون. وأوضح، «في تلك العقود المبكرة من المهنة كان من المهم، بشكل خاص، أن نكون على صواب. فالناس يستوعبون هذا الحقل من خلال الحكايات بدلاً من النظريات. والشخص الذي نختاره يصبح حكاية تسير على قدمين لما نعنيه بريادي الأعمال الاجتماعية. ويجب أن نكون واضحين جداً بشأن هذا.»

وكان درايتون، طوال منتصف وأواخر ثمانينيات القرن العشرين، يمضي معظم أوقاته في بناء شبكة أشوكا في آسيا وأميركا اللاتينية. وإضافة إلى البحث عن مرشحين وزملاء، كان درايتون يبحث عن أشخاص يمثلون أشوكا في كل دولة. وهؤلاء «الممثلون في البلدان» كانوا يتولون أمر تحديد الأشخاص المحتملين والتحقق منهم وإدارة شبكة المرشحين. وكان من الضروري أن يكونوا على دراية في العديد من المجالات. ويجب أن تكون لديهم حساسية للمخاطر السياسية المحتملة. والأهم من كل ذلك، عليهم أن يكونوا قادرين على الإصغاء بعناية إلى أشخاص لديهم خلفيات متنوعة، وأن يستوعبوا بالتفصيل أفكارهم وتاريخ حياتهم.

ونادراً ما يعلن رياديو المشاريع عن أنفسهم حال دخولهم من الباب. ولا يتحدثون عن خططهم من تلقاء أنفسهم. ويُعتبَر من غير الملائم، في بعض الثقافات، التحدث باستخدام تعابير مثل «أنا.» وغالباً ما يكون رياديو الأعمال الاجتماعية غير واعين للأنماط في حياتهم الخاصة. وتشرح جوانا دافيدسون، وهي موظفة سابقة في أشوكا، «إنه عملنا أن ننقب عن هذه المعلومات، فالناس لا يعرفون أنفسهم على أنهم رياديو أعمال اجتماعية، ولا يفكرون بأمور مثل 'استرتيجيات الانتشار.' إنهم يقومون بذلك بشكل طبيعي فقط.»

إن القيام بالتنقيب بحثاً عن هذا الذهب كان عملاً مناطاً بالممثل، وكان يعني التحدث مع كثير من الناس. وهو عمل يتم على أفضل صورة عندما يحدث وجهاً لوجه. وكانت الطلبات المكتوبة تساعد على التدقيق في الخلفية، ولكن ليس لتقييم السمات الريادية لشخص ما. ويذكر درايتون، «اتضح أن بعض أكثر الأمور تفككاً على الورق

كانت لها علاقة بكون الشخص لا يجيد الكتابة. فكتابات إبراهيم سبحان فظيعة، سيئة تماماً.» (سبحان هو زميل قام بإعادة هيكلة المدارس في كافة أنحاء المناطق الريفية في بنغلاديش.) «ولكنه ريادي أعمال متألق. وما كنا ستعامل معه أبداً استناداً إلى أي ورقة استلمناها منه في أي وقت.»

وكانت الأمور الأكثر أهمية بكثير، من وجهة نظر أشوكا، هي الأمور غير الملموسة: رؤية الشخص وعزيمته وأخلاقه.

ولكن كيف يجب تطوير عملية لتقييم مثل هذه السمات والوصول إلى قرارات عقلانية وذات جودة رفيعة المستوى بصورة دائمة؟

لقد قام درايتون، المستشار الإداري، بابتكار نظام جزّأ السؤال إلى أربعة فئات: 1) الإبداع و2) صفة الريادة و3) الأثر الاجتماعي للفكرة و4) النسيج الأخلاقي. وحصل درايتون، المحامي، على فكرة الاستعانة بهيئة محلفين من النظراء الذين يجب أن يتوصلوا إلى قرار بالإجماع.

وقد كانت عملية الانتخاب تبدأ بما أسماه درايتون «اختبار الضربة القاضية»: هل لدى المرشح فكرة جديدة من الممكن أن تضع نمطاً؟[1]

إذا كان الجواب نعم، وإذا صمد المرشح بشكل مبشر بالنجاح أمام المعايير، كان الممثل يقوم بتمرير الحالة إلى «مراجع رأي ثانٍ» الذي يكون موظفاً كبيراً أو عضو مجلس إدارة في أشوكا يقيم في منطقة جغرافية أخرى. (أحد وظائف المراجع لرأي ثانٍ هو عزل الممثل عن الضغوط الداخلية. وهذه هي الطريقة التي تعاملت بها أشوكا مع مسألة «فقدان ماء الوجه» في إندونيسيا؛ ويمكن أن يتحمل مسؤولية الرفض شخص آخر من بلد آخر.)

وإذا مر المرشح بنجاح عبر «الرأي الثاني» ذهبت الحالة إلى «اللجنة» – أي إلى «لجنة الانتخاب،» وهي هيئة تحكيم مكونة من عدد يتراوح ما بين عضوين إلى خمسة

أعضاء من ريادي الأعمال الاجتماعية في بلد المرشَح، إضافة إلى أحد أعضاء مجلس إدارة أشوكا أو أحد كبار موظفي أشوكا من قارة مختلفة (لجلب كلا المنظورين، المحلي والعالمي، على حد سواء). وكانت اجتماعات اللجنة تعقَد عادة في عطلة نهاية الأسبوع. وكان الجميع يتطوعون بوقتهم. وفي اليوم الأول، يقوم كل عضو في اللجنة بمقابلة كل مرشح مقابلة واحد إلى واحد. وفي اليوم الثاني، يجتمع أعضاء اللجنة معاً للتشاور. والحالات التي توافق عليها اللجنة تذهب إلى مجلس إدارة أشوكا، الذي يكون دوره الرئيسي هو الحفاظ على الاتساق الدولي.

وتقوم أشوكا بعقد اجتماع لجنة واحد، على الأقل، في السنة لكل بلد تعمل فيها.

كل شيء تمت مناقشته كان سرياً. وكان لا بد أن يتم اتخاذ جميع القرارات بالإجماع. وكل طرف فاعل في العملية - ممثل ومراجع رأي ثان وجميع أعضاء اللجنة وأعضاء مجلس الإدارة -يجب أن يكون قد قدم حكماً إيجابياً مستقلاً في أن مرشحاً معيناً مع فكرة معينة سوف ينتج تغييراً في حقله على المستوى الوطني أو، في حالة دولة صغيرة مثل سلوفاكيا، على مستوى إقليمي أوسع، مثل وسط أوروبا.

وإذا قال شخص واحد لا، كان الرد لا.

إن «اختبار الضربة القاضية» يرفع الحاجز عالياً. كم عدد الأفكار الجديدة العائمة هنا وهناك؟ ما هي الفكرة الجديدة؟ هل كان لدى غلوريا دي سوزا فكرة جديدة؟ هل كان لدى فابيو روزا فكرة جديدة؟ وإذا كان كذلك، فما الذي كان جديداً في أفكارهما؟

واختبار الضربة القاضية يرغم كل شخص، مشترك في عملية الاختيار، على التفكير طويلاً وبتشدد بشأن ما هو الذي يميز نهج المرشح عن الطريقة التي تمت معالجة المشكلة فيها في الماضي.

ولكي يعتبر المرء أن شيئاً ما هو شيء جديد، يجب عليه أن يعرف ما إذا كان قد تمت تجربة الفكرة من قبل. وإذا كان قد تم ذلك، فما الذي حدث؟ وإذا فشلت فلماذا فشلت؟

هل هم مستحوذ عليهم، مستحوذ عليهم حقاً من قِبل فكرة ؟

وإذا نجحت، فما الذي يقوم المرشح بفعله من أجل تحسينها؟ وما هو مزيج المكونات التي تجعل نهج المرشح عملياً أكثر أو أكثر قابلية للتطبيق على نطاق واسع أو أكثر فعالية من حيث التكلفة أو راسخاً أكثر سياسياً من محاولات سابقة؟

ويتضح أن الفكرة الجديدة ليست شيئاً واحداً، إنها نتاج «كيفية القيام بالأمور.» وقد تحتوي الفكرة الجديدة على هذه الاعتبارات: كيف سيتم استخدام الموارد المحلية بطريقة أفضل لحل مشكلة؟ كيف سيتم التغلب على العقبات الثقافية؟ كيف سيتم جعل التشريع يصدر؟ كيف سيتم تمويل المنظمة؟ كيف سيتم تدريب آخرين على القيام بالعمل؟ كيف سيتم تحفيز العملاء والموظفين؟

إن مثل هذه الفكرة لا تأتي من ومضة إلهام، وإنما تأخذ شكلاً على مدى سنوات من خلال عملية تكرارية من التعديل وإعادة التعديل، يتم فيها باستمرار إضافة أجزاء وإزالة أجزاء أخرى.

ويقول درايتون، «لا أعتقد أن ابتكار فكرة ما وتسويقها هما أمران مختلفان. في كل يوم أنت تقوم بتعديل الفكرة، وترى فرصاً جديدة، وترى فوارق دقيقة للمشاكل، إنها عملية مستمرة. ولكن من الصعب التحدث عن الأمر على ذلك النحو بسبب الطريقة التي بُنيت فيها لغتنا. لأن الناس يفكرون في الحصول على فكرة وتنفيذها.»

خذ بالاعتبار محمد يونس، الذي لعب دوراً رئيسياً في صياغة ونشر فكرة الإقراض الميكروي كاستراتيجية للتغلب على الفقر. وقد كان الإقراض الميكروي، بطبيعة الحال، موجوداً بأشكال متنوعة منذ قرون.[2] ولكن يونس كان هو الشخص الذي تحدى النظريات المصرفية من خلال إظهار كيفية القيام بطريقة منهجية بتقديم القروض من غير ضمانات، على أساس فعال من حيث التكلفة، إلى قرويين فقراء، وعلى نطاق واسع استرعى انتباه العالم. ولدى بنك غرامين 7.1 مليون مقترض منتشرين في 77,000 قرية.

تخيّل العمل اللازم للقيام بتسليم واسترداد كل هذه القروض. كيف يمكن لنظام أن ينجح؟ كيف يمكن أن يظل نزيهاً؟

وجاء يونس بالعشرات من «كيف تفعل الأمور»: الإقراض لمجموعات، وأقساط أسبوعية، واجتماعات المركز وأموال مجموعات وأموال طوارئ، وأساليب مبسَّطة لحساب الفوائد، وبرامج تدريبية لمدة ستة أشهر تمكِّن من التخلص من العاملين الذين ليس لديهم حافز، وخيار تقاعد مبكر للموظفين الذين أصبحوا كباراً بالنسبة للعمل، ونظام تصنيف للفروع من خمس نجوم للحث على التنافس بين الموظفين، ونظام إعداد تقارير يوازن بين الاعتبارات المالية والإنسانية، وهلم جراً.

وقد استغرق الأمر حوالى عَقد لكي توضع الأساسيات في نظام بنك غرامين موضع التنفيذ. لقد كان هناك الكثير من العثرات والتصويبات على طول الطريق. وقد اضطر يونس إلى التخلص من أنظمته المبكرة لتنظيم المجموعات. وقد ثبت أن نظامه الأول للتسديد غير قابل للإدارة. وانطوت خطته الأولية، لإقناع البنوك الحكومية لتولي أمر المشروع، على سوء تقدير كبير. وفي أول مرة اضطر فيها بنك غرامين للتعامل مع آثار فيضان كبير، ارتكب مدراؤه أخطاء نفَّرت آلاف القرويين، وأثارت مشاكل في التسديد احتاجت معالجتها إلى سنوات. وفي منتصف تسعينيات القرن العشرين، قام بنك غرامين برفع سقف قروضه بحدَّة، متسبباً باضطرابات في التسديد ما زالت قيد التصحيح، وقد بدأ البنك، المشهور بتركيزه على النساء، بعد ثماني سنوات من فتح أبوابه، بالإقراض بصورة رئيسية للنساء.

ويقول الكاتب رالف والدو إمرسون، «إن رحلة أفضل سفينة تتشكل من خط متعرج يتكون من مئات المسارات.»

ونظراً لأن الفكرة الجديدة يتم تنقيحها بصورة مستمرة، فإن الأسئلة الهامة هي: هل الشخص الذي يقف وراء الفكرة يمتلك القدرة على البقاء مركزاً بثبات على الرؤية

الكبيرة، والإبداع لحل مشاكل غير منظورة، والإصرار اللازم لجعلها تنجح، والصلابة لمواصلة المسيرة - بصرف النظر عن الفترة التي قد تستغرقها، وبصرف النظر عن عدد التقديرات الخاطئة أو عدد مرات الفشل في التحقيق أو الانتكاسات التي قد تحدث في المستقبل، وبصرف النظر عن مدى المعارضة أو الشعور بالوحدة التي يمكن أن يتعرض لها؟

وذلك، بطبيعة الحال، هو سؤال المليون دولار. إن إحداث تغييرات اجتماعية كبرى - الانتقال من إثبات مشروع في موقع واحد، إلى مواقع متعددة، إلى تغيير أنماط وتصورات على نطاق قومي - يحتاج إلى وقت طويل، إلى عقود في أغلب الأحيان.[3] ولكن كيف لك أن تتنبأ بما يمكن أن يحققه شخص ما على مدى عشرين أو ثلاثين أو حتى أربعين سنة؟

جلست كمراقب في أحد اجتماعات لجنة أشوكا للاختيار في ريو دي جانيرو، وأصغيت بينما كان درايتون يُطلِع، باختصار، أعضاء اللجنة على كيفية تطبيق معايير أشوكا الأربعة في مقابلاتهم.

وبدأ قائلاً، «المعيار الأول هو الإبداع. وهذا يتضمن قسمين: الإبداع في وضع الهدف - صاحب الرؤية الذي يتطلع إلى ما هو أبعد من الأفق، إلى نمط مختلف في مجال عمله؛ والإبداع في حل المشاكل - من أجل الوصول إلى مكان جديد، هناك آلاف العقبات، وآلاف التعديلات التي يجب على هؤلاء الناس أن يقوموا بإجرائها، ولا بد أن يكونوا مبدعين بشأنها. إنهم مضطرون دائماً لاكتشاف طرق جديدة حول الحواجز، لذلك، يجب أن نبحث عن كِلا النوعين من الإبداع إذ أن نوعاً واحداً فقط يكون غير كافٍ.

«ما هي الاختبارات؟ حسناً، أمامك الفكرة التي قدمها هذا الشخص. هل هي فكرة جديدة؟ ما هي السمات في حل المشاكل التي تراها في العمل؟ ومن المهم جداً، هل هذا التفكير هو تفكير هذا الشخص؟ فمن الشائع اكتشاف حالات تكون الفكرة فيها مثيرة جداً للاهتمام، ولكنها قد تكون لشخص آخر.

«من المفيد حقاً التنقيب عن ماضي الشخص. فالإبداع لا يظهر فجأة في عمر الخامسة والثلاثين. ما هو تاريخ حياة المرشح؟ هل سبق وأن جاء بأفكار جديدة؟ هل سبق وأن أسس مؤسسات اجتماعية أخرى؟ كيف تعامل مع المشاكل؟

«والمعيار التالي – السمات الريادية – هو الأصعب، وإلى حد بعيد. إنه أصعب على الاستيعاب، وهو المعيار الذي يستبعد 98 بالمائة من الأشخاص الذين لا يصلحون. ومن بين ألف شخص مبدع ويتمتع بالإيثار و بالحيوية، ربما تجد واحداً يكون صالحاً أمام هذا المعيار، وربما حتى أقل من ذلك. ولا نقصد بهذا المعيار ما تقصده اللغة عادة. فنحن لا نعني شخصاً يمكنه إنجاز الأمور، فهناك الملايين من الناس الذين يمكنهم إنجاز الأمور، وهناك عدد قليل جداً من الناس الذين سوف يقومون بتغيير النمط في حقل عملهم بأكمله. ولا نقصد بأن يكون هذا الشخص هو مسؤولاً جيداً، إن ذلك يساعد. أو مديراً جيداً، وهذا أيضاً يساعد بالتأكيد. ولكنه ليس ما نبحث عنه. على المرء أن يتجاوز تلك الأفهام الشائعة للكلمة وأن يركز على جوهر ما نحن بصدده، ولأن هذا أمر صعب، ولأن هذا هو التدقيق الأصعب، فهو الذي يجب أن تعطيه القدر الأكبر من التركيز.

«دعوني أرى إن كنت أستطيع أن أشرح جوهر الأمور. ما الذي يميز الريادي الذي سوف يقوم بتغيير النمط على النطاق الذي نريده عن باقي الناس؟ أعتقد أن جوهر الأمر هو أن الرياديين، لسبب ما في أعماق شخصياتهم، ومنذ الوقت الذي كانوا فيه صغاراً، يعرفون أنهم موجودون في هذا العالم من أجل تغييره بطريقة أساسية. إنهم لن يكونوا راضين بالتعبير عن فكرة، فالفنانون يرضون بذلك، والعلماء أيضاً، ولكن الرياديين لا يرضون بذلك. وبطريقة مشابهة، فإن المدراء والمهنيين والأخصائيين الاجتماعيين لا يكونون سعداء بمجرد وجود فكرة، بل إنهم يشعرون بالسعادة عندما يقومون بحل مشكلة مجموعتهم الخاصة من الناس: عملاؤهم ومنظماتهم. ولذلك، سوف يجدون حلولاً تتصف بالغرابة لحالة معينة، ويكونون سعداء بشأن ذلك. إنهم يحصلون على الرضا المهني، ويحصلون على الرضا من العلاقات البين شخصية. ولكن لا

شيء من ذلك يرضي ريادي الأعمال. فلدى رياديي الأعمال رؤية واضحة في رؤوسهم عن كيف سيكون المجتمع مختلفاً عندما يتم العمل بفكرتهم، وهم لا يستطيعون التوقف حتى تكون تلك الفكرة مطبّقة وتعمل ليس فقط في مكان واحد، بل عندما تكون مطبّقة وتعمل في كل مكان في المجتمع. وفي عالم التجارة، يسمّى هذا التسويق - المضي إلى ما هو أبعد من اختراع في المرآب. والشيء ذاته صحيح أيضاً في الساحة الاجتماعية. فالريادي لا يكون سعيداً بحل مشكلة في قرية واحدة أو في مدرستين.

«وينتج عن تلك الحاجة عدد من الخصائص يمكنك أن تراها في وقت مبكر جداً في حياة الأشخاص، وفي حياتهم المهنية. وذلك هو المكان الذي تأتي منه معظم الاختبارات. والاختبار الأول -الأكثر وضوحاً- هل هم مستحوذ عليهم، حقاً مستحوذ عليهم من قِبل فكرة، إلى درجة أنهم مستعدون لتكريس عشر سنوات أو عشرين سنة لها، إن اقتضى الأمر. ولا يخطر ببالهم أن لا يفعلوا ذلك؟ والفكرة - وجعلها تحدث في كل مكان في المجتمع - هي شيء هم متزوجون به بالمعنى الكامل للكلمة. وهناك اختبار رئيسي لذلك هو: هل هذه هي فكرة ترى أنها تنمو من حياتهم كلها؟ أنا أصبح متشككاً للغاية عندما أرى شخصاً لديه فكرة منذ سنتين. إنها تبدو فقط غير حقيقية، وذلك لأنه يمكنك مع الرياديين الحقيقيين النموذجيين أن ترى جذور الاهتمام عندما يكونون صغاراً جداً. هناك تماسك حقيقي في حياة الناس.

«ثانياً -وهذا أمر هام جداً- هل هم متفوقون عندما يتعلق الأمر بأسئلة تبدأ بـ كيف؟ كيف يمكنني أن أنقل هذه الفكرة من فيلا في ساو باولو إلى تغيير النمط في كل البرازيل؟ كيف ستعمل؟ كيف سأقوم بالتغلب على جميع المشاكل؟ كيف سأتمكن من الاستفادة من الفرص؟ كيف سأجعل النقابات تنضم إلي؟

«إن اختبار أسئلة كيف هو من أهم الاختبارات لملاحقة هذا النوع من الشخصية. إضغط عليهم، تناول مسألة فيها كيف تفعل - 'كيف ستقوم بحل هذه المشكلة؟'- واضغط عليهم من المستوى الأول إلى الثاني وإلى الثالث وإلى المستوى الرابع من التحدي،

فرياديو الأعمال الحقيقيون يحبّون ذلك، لأنه هو ما يقضون وقتهم في التفكير به أثناء الاستحمام في الصباح، وليس لديهم أي شخص آخر يمكنهم أن يتحدثوا إليه بشأن ذلك. معظم الناس يشعرون بالملل من هذه الأسئلة من نوع كيف. ولكن هؤلاء الناس، إنهم يقومون باستمرار بالبناء والتعديل، ويعرفون كيف ستجتمع الأجزاء لتركب معاً، أو، على الأقل، هم يفكرون بها.

«والآن، لأننا نتعرف على الناس في مرحلة مبكرة، فمن الطبيعي أنهم لم يكونوا قد تمعّنوا في أمر كل شيء. ولذلك، إذا وجدت أنهم لم يفكروا في أحد الجوانب بتمعن، جرب جانباً آخر. إن ما تبحث عنه هو الصفة والقدرة على إدراك خفايا الأمور. هل هذا الشخص مولع بالكيفية؟ فالمثاليون، على النقيض من ذلك، ينهارون عندما تبدأ في الضغط عليهم بأسئلة كيف؟ يمكنهم أن يقولوا لك ما سوف تبدو عليه كسانادو – كثير من القبب الجميلة إلخ إلخ – ولكنهم لن يخبروك كيف سيعمل الصرف الصحي في كسانادو عندما تصل إلى هناك، وبالتأكيد لن يقولوا لك كيف ستذهب إلى هناك.

«وهناك اختبار هام آخر هو: إلى أي درجة يُعتبَر هذا الشخص واقعياً؟ الريادي الحقيقي يجب أن يصغي جيداً للبيئة المحيطة، فمن غير الممكن أن تُحدِث تغييراً اجتماعياً كبيراً بدون أن تفهم تماماً ما الذي يجري. أنت تدرك مبكراً الأعراض التي تدل على أن هناك شيئاً خاطئاً، ثم تركز عليه. لأنك بحاجة لذلك. وهكذا، فهؤلاء الناس ليسوا عقائديين، إنهم ليسوا أسرى لإطار أعطاهم إياه شخص ما. إنهم متحررون من الأطر إلى درجة مدهشة، وهم سعداء بعبور حدود فروع المعرفة أو حدود المنظمات، وهم يصغون بشكل جيد جداً. لذلك إذا شعرت أن هذا الشخص ليس واقعياً ولا يفهم بيئته حقاً، فتلك لافتة تحذير كبيرة.

«والمعيار الثالث يختلف عن المعيارين الأول والثاني. فهو لا يركز على الشخص، إنه يركز على الفكرة. وفي الواقع هذا معيار أضفناه في وقت متأخر نسبياً من تطورنا التنظيمي. لقد كان الناس يقولون لنا باستمرار، 'ما الذي يحدث عندما يختفي هذا

الشخص الريادي الرائع عن مسرح الأحداث؟ في الواقع عليك أن تفكر أيضاً بالقيمة المتأصلة في الفكرة.' وهكذا، هناك مستويان من الاختبار هنا. دعنا نتخيل أن هذا الريادي قد أثبت فكرته في مكان واحد، في مدرسة واحدة، في قرية واحدة، أياً كان، ومن ثم تم إرساله إلى المريخ لمدة عشرين سنة قادمة. السؤال هو: هل سيقوم الناس العاديون الذين يعملون في هذا المجال بالنظر إلى هذا الإثبات ويقولون، 'هذه فكرة عملية، مجدية. وهذا سيساعدني في القيام بعملي بشكل أفضل. سوف أقوم بتجربته؟' وبعبارة أخرى، هل الفكرة جيدة في حد ذاتها بما يكفي لتنتشر بعد أن يتم إثباتها؟

«والاختبار الثاني هو: ما هو عدد الناس الذين سوف يتأثرون وإلى أي درجة من الأهمية؟

«والآن، المعيار الأخير -النسيج الأخلاقي- وقد وضعناه آخراً لأنه يتطلب المساعدة من حدسك، فالعقل لا يكفي. والسؤال الرئيسي هنا هو: هل تثق بهذا الرجل من الأعماق؟ إذا كنت في وضع خطر، هل ستشعر بالراحة التامة لوجود هذا الشخص معك؟

«والآن، لماذا نطرح هذا السؤال؟ هناك ثلاثة أسباب. أولاً، الزمالة لا تنجح إذا كان هناك شخص ما في الغرفة لا تثق به. لن يتشارك الناس في المعلومات، وهذا أمر مُهلِك بالنسبة لنا.

«والسبب الثاني هو أنه من أجل إحداث تغيير اجتماعي أساسي، أنت تطلب من الناس أن يقوموا بتغيير الطريقة التي يمارسون فيها عملهم، والطريقة التي يشكلون فيها علاقاتهم مع أناس آخرين. أنت تطلب منهم الكثير. وإذا كانوا لا يثقون بك، فإن احتمالات نجاحك ستنخفض بشكل كبير جداً. إن كون ريادي الأعمال الاجتماعية جدير بالثقة – استقامته – هو أحد أهم ملكاته، والناس يشعرون بذلك – وإذا لم يثقوا بك، لن يتبعوك. ولن يقوموا بإجراء تلك القفزات في حياتهم، والتي هي ضرورية.

«والسبب الثالث هو أننا لا نريد أن نعمل على إضافة المزيد إلى تلك الإمدادات الوافرة من القادة الاجتماعيين غير الجديرين بالثقة. إن العمل الذي نحن بصدده هو

الانتباه إلى الناس، ومنحهم مصداقية، ومنحهم دعم زمالتنا، ونحن حقاً لا نريد أن نفعل ذلك إلا إذا كانوا أشخاصاً جيدين.

«لذلك هناك ثلاثة أسباب هامة جداً تدفعك للقيام بالعملية غير المريحة المتمثلة في تطبيق هذا المعيار. وهذا معيار يتطلب حكم لجنة من عدة أشخاص. فمن الصعب على شخص واحد أن يثق في الحدس الباهت بأنهم لا يثقون في شخص ما. ونحن نقوم بذلك في كل يوم في حياتنا، ولكن يُطلب منا أن لا نفعل. عندما تسير في الشارع، أنت تقوم باتخاذ قرار ما آلاف المرات في اليوم بشأن ما إذا كان يجب أن تكون مهتماً بخصوص شخص ما يقترب. أنت تقوم عندها باستخدام المهارة ذاتها التي نحاول أن نجعلها تعمل هنا. وعندما تقرر أن تركب، أم لا تركب، مع شخص ما في السيارة، أنت تتخذ ذلك القرار. وعندما تقرر أن تدخل، أو لا تدخل، في صفقة تجارية مع شخص ما، أنت تتخذ ذلك القرار. إنها مهارة نمتلكها بطريقة متطورة جداً. وإن لم نفعل، نقع في ورطة كبيرة.

«وذلك هو السبب الذي يستخدم فيه نظامنا القضائي هيئات المحلفين، لأنه يجب عليك، في نهاية المطاف، أن تصدر حكماً بشأن من الذي تثق به ومن الذي لا تثق به. وهذا ما لدينا هنا، هيئة محلفين مكونة من أشخاص حساسين ومهتمين للغاية. وكهيئة محلفين، إذا كان لدى ثلاثة أشخاص، من أصل أربعة في اللجنة المجتمعة، أدنى إحساس بالقلق، غير معبَّر عن، بشأن هذا الشخص، عندئذ علينا أن ندقق في الأمر بعناية أكبر.

«والآن، الاختبار الذي وجدناه مفيداً جداً هو أن نستحضر انفعالا أولياً - الخوف هو انفعال جيد - إلى السطح وأن نمزج ذلك الشخص بذلك الانفعال. أنا أخاف من الأماكن المرتفعة. وأنا لا أقترب من حافة الجرف، وأشعر بالتشنج حتى بالتفكير في ذلك. وهكذا أقوم بإغلاق عيني وأتخيل أنني أمشي على حافة جرف في ليلة مظلمة وعاصفة. وأتخيل ذلك الشخص معي. وإذا شعرت أنني أقبض على الكرسي، يحصل الشخص على اثنين [درجة تشير إلى وجود سبب للقلق.]

«وغلوريا دي سوزا، واحدة من زملائنا الهنود، تخاف من الأفاعي. ويعمل أحد زملائنا الهنود فعلياً مع الأفاعي، وقد أتى هذا الزميل في أحد الأيام إلى غرفة صفها. وفي

لحظة معينة التفت إليها وقال، أيتها المعلمة، 'لماذا لا تمسكي هذا الثعبان اللطيف.' وكان على جلوريا أن تقوم باتخاذ واحد من تلك القرارات الفورية بشأن ما إذا كانت ستهرب من الغرفة أم تثق بالزميل. وانتهى بها الأمر بالثقة فيه. وهكذا كان اختبارها: هل كانت ستأخذ الأفعى؟ جرب رهاب الاحتجاز. أو أي شيء ينجح معك.

«وهكذا، تلك هي المعايير الأربعة. عندما تقوم بجمعها معاً، يكون السؤال النهائي هو: 'هل تعتقد أن هذا الشخص وهذه الفكرة معاً سوف يغيران النمط في هذا المجال؟ البيئة، الصحة، التعليم -أياً كان- على أساس كل البرازيل.' ليس في مدينة ساو باولو، وليس في ولاية ميناس جيراس، كل البرازيل. وليس من الضروري أن يحدث ذلك في هذه السنة، ولكنه سيحدث في خمس عشرة سنة أو عشرين سنة. إن التغيير الاجتماعي يحتاج إلى فترة زمنية طويلة، طويلة جداً. وإذا أجبت بنعم على ذلك، فأنت تقول إننا يجب أن نختار ذلك الشخص.[4]

ومن الناحية المثالية، في أي مرحلة من عمر ريادي الأعمال الاجتماعية كان من الأكثر عقلانية أن تقوم أشوكا باختياره أو اختيارها زميلاً؟

للإجابة على هذا السؤال، قام درايتون بتجزئة «دورة حياة» ريادي الأعمال إلى أربع مراحل: 1) «التلمذة،» فترة طويلة يكتسب فيها رياديو الأعمال الخبرة والمهارة والمؤهلات التي يحتاجونها لإحداث تغييرات كبرى؛ و2) «الانطلاق،» الفترة المبكرة التي يبدأ فيها رياديو الأعمال اختبار أفكارهم وإثباتها؛ 3) «الإقلاع،» فترة ممتدة يعزز فيها رياديو الأعمال منظماتهم ويواصلون صقل أفكارهم ونشرها حتى تصبح معتمدة على نطاق واسع؛ و4) «النضوج،» المرحلة التي يكون فيها رياديو الأعمال قد أحدثوا تأثيرات واضحة على حقولهم.

أرادت أشوكا أن تصطاد الأشخاص في مرحلة مبكرة، ولكن ليست مبكرة جداً. إذ يجب أن يكون الزملاء قد حددوا فرصة كبرى في حقلهم، وأن يكونوا قد أتقنوا

المهارات لاستغلال هذه الفرصة. كما يجب أن يكونوا على استعداد لمواصلة العمل من أجل تحقيق أفكارهم بدوام كامل. وقد وجد درايتون أن المرحلة التي يمكن وصفها بأنها «الأعظم سحراً والأكثر عرضة للخطر» هي مرحلة «الإقلاع» - النقطة التي يمكن «لاستثمار صغير في الموارد ودعم جماعي» أن ينتج القدر الأقصى من المكاسب.

وبالنسبة لموظفي أشوكا ولأعضاء اللجنة، فإن الجزء الأصعب من العملية هو رفض مرشح. وهو أمر صعب بشكل خاص، وذلك لأن جميع الأشخاص الذين يصلون إلى مرحلة الرأي الثاني يقومون على أقل تقدير بعمل رائع على المستوى المحلي. وتوضح جودي جينسن، ممثلة أشوكا السابقة في هنغاريا، «هناك مئات الآلاف من الناس الذين يقومون بأعمال رائعة وضرورية ولكنهم لا يلبّون معايير أشوكا. ولا يمكن للمجتمع أن يؤدي وظائفه إذا كان كل شخص هو ريادي أعمال اجتماعية.»

.11

إذا كان لا بد من إصلاح العالم

فيرا كورديرو، البرازيل: إصلاح الرعاية الصحية

لو كانت فلورنس نايتنغيل على قيد الحياة في هذه الأيام، لربما كانت ستقوم بعمل على غرار ما تقوم به فيرا كورديرو، وهي طبيبة في ريو دي جانيرو تعمل على إعادة تعريف الرعاية الصحية في البرازيل. وقامت كورديرو بتأسيس منظمة Associacao Saude Crianca Renascer (ولادة جديدة: جمعية الرعاية الصحية للأطفال،) وهي منظمة طليعية لشبكة من المنظمات التي تقدم الرعاية للأطفال الفقراء بعد أن يتم إخراجهم من المستشفيات الحكومية.

ويعيش عشرات الملايين من البرازيليين في أحياء فقيرة حضرية تفتقر إلى السكن اللائق والمياه النظيفة والصرف الصحي المناسب. والملايين من الأطفال يعانون من التقزم الناجم عن سوء التغذية.[1] وقد قامت كورديرو بتأسيس ريناشير (Renascer) في العام 1991، بينما كانت تعمل في جناح الأطفال في مستشفى دا لاغوا، وهو مستشفى حكومي في ريو، وذلك لأنها لم تعد تحتمل رؤية أعداد كبيرة من الأطفال يتم إخراجهم بعد المعالجة في المستشفى فقط ليعودوا بعد أسابيع مرضى مرة أخرى.



فيرا كورديرو

ومن منظور الطبيب، من غير المنطقي أن يقوم مستشفى بإخراج طفل فقير إلى الأحياء الفقيرة بدون متابعة. ولكن تلك هي القاعدة المتبعة في هذه الأيام، وتنوي كورديرو أن تغيرها. وبالنسبة لها، الصحة والحالة الاجتماعية هما وجهان لعملة واحدة. وتشرح، «المعالجة في المستشفى كما يتم القيام بها اليوم - تجاهل الفقر وظروف الأسرة - هي معالجة زائفة.»

وبحلول العام 2007، كانت كورديرو قد توسعت في تقديم عملها إلى ست عشرة مستشفى حكومياً في ريو دي جانيرو وساو باولو وريسيفي، وقدمت منافع مباشرة إلى 20,000 طفل، وكانت مؤثرة في دائرة متنامية من الممارسين للمهن الطبية. وهدفها كان توصيل ريناشير إلى كل مستشفى حكومي في البرازيل.

وربما ليس هناك مدينة يكون فيها تجاور الثروة والفقر صارخاً أكثر من ريو دي جانيرو، حيث يُطل الفقراء في الفافيلاس (الأحياء الفقيرة) في التلال على الأثرياء في جيوب مجاورة للشاطئ، مثل كوباكابانا وإيبانيما. ولأكثر من عقد من الزمن، كانت فيرا كورديرو تذهب إلى عملها منطلقة من ضاحيتها المليئة بالأشجار الخضراء، بارّا دا تيجوكا، حيث كانت تعيش مع زوجها، باولو، مدير في شركة أي بي إم، وابنتيها مارينا ولورا، في مستشفى دا لاغوا، التي كانت تخدم بعض أحياء ريو الأكثر فقراً، بما فيها بايكسادا فلومينيزه، والأحياء الفقيرة في الأراضي المنخفضة، وروتشينها، وهي أكبر الأحياء الفقيرة في أميركا اللاتينية.

وروتشينها هي مدى واسع من الطوب والخشب والتنك والكرتون عند سفح التلال. إنه مشهد جميل من بعيد. وفي الليل تتألق الأنوار، وتنجرف أصوات القرع مع الريح نحو الأحياء المجاورة في الأسفل. ولكن على الرغم من أنها ليست فقيرة، على وجه الحصر، إلا أن روتشينها والأحياء الفقيرة الأخرى، التي هي منازل لملايين في البرازيل، هي أماكن غير صحية. وتهيمن العصابات على الأحياء الفقيرة، وتعتبر أصوات إطلاق النار أمراً شائعاً. وتكون الأُسَر محشورة معاً في منازل متداعية ينام فيها الأطفال على الإسمنت الرطب أو على التراب. والشوارع مليئة بالحشرات، ورائحة مياه الصرف الصحي النتنة تتصاعد من الأزقة الضيقة.

وفي لاغوا، كانت كورديرو تواجه المنتجات الثانوية: الأطفال الذين يعانون من الالتهاب الرئوي والسل والحمى الروماتيزمية وفقر الدم والعيوب الخلقية وأمراض أخرى. وفي معظم الأحيان كان الأطفال يعانون من الآفات الجلدية. وكثيرون كانوا يعانون من البريميات، وهو مرض ينتج عن الاستحمام في مياه ملوثة ببول الفئران أو الشرب منها، وأعراضه الحمى واليرقان والاستفراغ والإسهال.

واكتشفت كورديرو أن كثيراً من أمهات مرضاها كن أمهات عازبات، بدون دعم للأطفال، يعشن في أكواخ مهلهلة، ويفتقرن إلى المعرفة الأساسية بشأن الصحة والتغذية ونظافة المياه، وكن غير مهيئات نهائياً لتدبر أمر أمراض أطفالهن أو لمنع تكرار حدوثها.

كان يتم إدخال الأطفال إلى المستشفى، ومعالجتهم وإخراجهم - ومن ثم كان تتم إعادة إدخالهم، في بعض الأحيان، في غضون أسابيع. لقد كانت دورة بغيضة. وقالت كورديرو، «لم أعد أحتمل الذهاب يوماً آخر ورؤية الأطفال رهناء هذه الدورة من الإدخال إلى المستشفى إلى إعادة الإدخال إلى المستشفى والموت.»

وأخبرني أوديلون أرناتيس، رئيس جناح الأطفال في مستشفى لاغوا، «كنا عالقين. لديك هنا مستشفى حكومي مجهز بأفضل التجهيزات وأفضل الأطباء. وبعد القيام بهذا الاستثمار الضخم في الأطفال، نقوم بتركهم يذهبون بكل بساطة. ويجب، بطبيعة الحال، أن نقوم بإخراج الأطفال في وقت ما، ولكن كيف يمكننا أن نخرجهم إلى ذات الظروف التي تسببت في المرض؟»

وذات يوم، وصل إلى مستشفى لاغوا طفل عمره عام واحد. وكان من الضروري بتر يده. وكان يتم، في كثير من الأحيان، استدعاء كورديرو لتقديم النصح والإرشاد للمرضى في الحالات المُجهدة، وحاولت أن تهيء أم الطفل، بيدرينا، لعملية البتر. وأخبرتها بيدرينا أنها فقدت عملها للتو كخادمة. ولم تكن تعلم أين ستعيش أو كيف ستشتري الطعام. ولم يكن بإمكانها أن تبدأ بالتفكير بشأن شراء يد اصطناعية لابنها.

وفي تلك الليلة، بينما كانت كورديرو تجلس في غرفة المعيشة وسط جهاز الستيريو والأرائك والسجاد المخملي الفاخر، وكانت ابنتاها، مارينا ولورا، في غرفهما تتحدثان على الهاتف، لم يكن بإمكانها أن تبعد عن ذهنها التفكير في بيدرينا. وتذكرت كيف اهتزت عندما أصيبت مارينا بعدوى خطيرة ولم يكن بإمكانها تناول الطعام لعدة أيام. وأثناء تأملها تذكرت، «وكان لدي كل تلك المساعدة، كانت أمي موجودة، وخادمتان، وأفضل أطباء الأطفال...» وجنحت أفكارها نحو أمهات أخريات كانت قد قابلتهن عبر السنين، واللواتي كن أمام ما اسمته «خيار صوفي»: شراء دواء لأحد الأطفال أو الطعام لهم جميعاً.»

وفي صباح اليوم التالي طافت في المستشفى لطلب تبرعات لبيدرينا. وهذا من شأنه أن يساعد قليلاً، ولكنه كان بعيداً كل البعد عن كونه حلاً.

وفي اليوم التالي، طُلب من كورديرو أن تقدم الإرشاد إلى أم أخرى كان ابنها، الذي كان في السنة السابعة من العمر، يعاني من سرطان في الكلية. كان عمر هذه الأم خمسة وثلاثين عاماً، ولكنها كانت تبدو في الستين من العمر. لقد كان لديها عشرة أطفال. وكانت قد أتت من ولاية أخرى، وكانت تعيش مع أقاربها في ريو، والذين كانوا فقراء للغاية.

وذكرت كورديرو، «سألتني الأم إن كان لدي شيء لتغطية ابنها. وقالت، 'إن لم أجد شيئاً أغطيه به سوف يصاب بنزلة برد، وعندها سوف يوقف الطبيب جلسات العلاج الكيماوي. هل لديك بطانية أو سترة لإعطائها لي؟'»

ما فائدة العلاج الكيماوي عندما يفتقر المرضى إلى البطانيات؟

ووجدت كورديرو نفسها تسهب في التفكير في هذه التناقضات بشكل متزايد. وكانت في العام 1991 قد بلغت الواحدة والأربعين من العمر. وفي العام السابق كان قد التم شملها مرة ثانية مع زوجها بعد انفصال دام أربع سنوات. ومع كون مارينا أصبحت في الثالثة عشرة من العمر ولورا في العاشرة، شعرت أن الحاجة إليها في المنزل أصبحت أقل. وبدأت تشعر أيضاً بأن حياتها أصبحت «راكدة.»

قبل بضعة سنوات، كانت قد أهدتها صديقة نسخة من كتاب (I Ching)، النص الصيني القديم المعروف بكتاب التغييرات، الذي تعودت أن تستشيره. وفي أحد الأيام قذفت قطع النقود الثلاث وكانت متوجهة إلى رقم الشكل السداسي 12: الركود. وذكرت كورديرو، «وكانت الخطوط تشير إلى أن مرحلة الركود كانت في مرحلتها الأخيرة. وأن هنالك الكثير من النِعم ستأتي إلى العائلات المعنية.» وأشار كتاب التغييرات أيضاً إلى أن: «وقت التفكك لا يتغير عائداً تلقائياً إلى حالة من السلام والازدهار، ولا بد من بذل الجهد من أجل وضع حد له. وهذا يبين الموقف الإبداعي الذي يجب أن يتحلى به الإنسان إذا كان لا بد من إصلاح العالَم.»

وفي يوم أحد من شهر نيسان/إبريل من العام 1991، كتبت كورديرو عرضاً لمشروع عناية صحية من أجل وضع حد لدورة إعادة الإدخال بين الأطفال الفقراء، وقدمته إلى مدراء مستشفى لاغوا وقيل لها على الفور، «هذا عمل الحكومة يا فيرا.» ولم يثنها ذلك، بل قامت بقضاء الستة شهور التالية في إقناع العاملين في جناح الأطفال على مساعدتها.

وفي يوم الجمعة 25 تشرين الأول/أكتوبر من العام 1991، في الساعة السابعة مساء، جمعت خمسين زميلاً في ساحة لعب المجمع السكني الذي تقع فيه شقتها، وأعلنت عن خطتها. وقامت بعمل يانصيب للفوز بملاءات طرزتها والدتها، كورديليا. وتم استخدام المائة دولار التي جمعتها من أجل تغطية تكاليف رسوم التسجيل لمنظمة جديدة (Associacao Saude Crianca Renascer) يبدأ دورها حيث ينتهي دور المستشفى في الرعاية.

ويقع المقر الرئيسي لمنظمة ريناشير اليوم في منزل وردي في حديقة غابات تبعد عن مستشفى دا لاغوا مسافة خمس دقائق سيراً على الأقدام. (وقد تم استخدام اصطبل أحصنة كمكتب لمدة ست سنوات.) ويبدو المنزل كمقر رئيسي لبرنامج صحي متواضع ولكنه يتمتع بالكفاءة. وتكتظ الغرف الصغيرة بأخصائيين نفسيين وأخصائيين اجتماعيين وأخصائيي تغذية ومتطوعين وأمهات لأطفال مرضى. وكانت هناك غرفة خزين مليئة بالغذاء والدواء ولوحة إعلانات في المدخل مدرج عليها الإمدادات التي كانت هناك حاجة ماسة لها في الوقت الحالي. وفي زيارات متعددة لاحظتُ أن القائمة كانت تشتمل على: مراوح، وأحذية، وفرشات، وأسرّة أطفال، وخلاطات، وفلاتر مياه، ونظارات، وملابس، وبطانيات، وكرسي متحرك، وماكينة خياطة، وبخاخ، وسياج أمان، وحاملة لطفل يعاني من مرض استسقاء الرأس.

وعلى طول الجدران في الردهة، كانت هناك صور تعرِض كورديرو وهي تستلم جوائز. وإلى جانبها، داخل إطار، اقتباس من كلمات غوته تختتم بالعبارة: «أياً كان ما تستطيع فعله أو الحلم به، يمكنك الشروع به الآن، فللجرأة عبقرية وقوة وسحر في داخلها.»[2]



مناقشة خطط معالجة في غرفة المتطوعين في ريناشير

والعمل الأكثر أهمية في ريناشير يحدث في غرفة المتطوعين، حيث يقوم المتطوعون بمقابلة أمهات بشأن أبنائهم، ويساعدونهم في تطوير «خطط معالجة.»

وفي إحدى زياراتي قابلتُ امرأة تدعى ماريا، كان ابنها الذي يبلغ من العمر سبعة أعوام، دانييل، يعاني من مرض استسقاء الرأس. وهي حالة تهدد الحياة تتميز بتضخم مفرط للرأس. وكانت ماريا قد نشأت في قرية وأتت إلى ريو عندما كانت مراهقة لإعالة والديها. ولديها زوج مدمن مشروبات كحولية، وولدان تقوم بإعالتهما من خلال بيع السندويشات والعصائر لمسؤولين في الشرطة في مشرحة التعرف على الجثث في المدينة.

وكان دانييل قد خضع لثلاث عمليات. وكان بحاجة إلى تصريف السائل من رأسه بشكل منتظم. ولأن التحرك يشكل خطورة بالنسبة له، فقد كان يقضي معظم أوقاته في الداخل. وقالت ماريا: «إنه صبي مبتهج للغاية، وهو يحب كرة القدم ويقلد جميع المعلِّقين في الراديو والتلفاز.» وكان أفراد فريق ريناشير يقومون بمراقبته إلى أن يكون قد تجاوز مرحلة الخطر بعد العملية الأخيرة. وكان المتطوعون يحاولون الحصول على حمالة رأس خاصة لسند رأس دانييل بحيث يستطيع أن يقضي مزيداً من الوقت في الخارج.

وعند الطاولة التالية، كانت تجلس إيفونيت، وهي امرأة نحيلة في سن الخامسة والعشرين، وكانت خطوط القلق محفورة بعمق في وجهها. وكان قد تم تحويلها إلى ريناشير من قبل أخصائي اجتماعي في مستشفى دا لاغوا بعد أن كان ابنها ماركوس قد أدخِل إلى المستشفى لتعرضه للجفاف نتيجة للإسهال. وفي ذلك الوقت كان لدى إيفونيت طفلان آخران وهي حامل بالرابع. وكانت هناك «مشاكل خطيرة» في المنزل لم ترغب في التحدث عنها. وتقوم ريناشير منذ سنة برصد صحة ماركوس عن كثب. وحصلت إيفونيت على مكملات غذائية وتعلمت كيف تحسِّن نظافة الأسرة ونظامها الغذائي. وساعدت ريناشير أيضاً في نقل الأسرة من مسكنها في القبو الرطب إلى حيز معيشي صحي أكثر. وكانت إيفونيت الآن تريد أن تبدأ عملاً صغيراً في بيع الحلويات، وكان المتطوعون يساعدونها في البدء به.

إن أكثر ما يلفت النظر بشأن غرفة المتطوعين كان جديّة العمل. وعند كل طاولة، كانت الأمهات والمتطوعون يناقشون المشاكل ويتخذون قرارات ويخططون لإجراءات. لم تكن الابتسامات في كل مكان. وأصبحت بعض الأمهات محبطات عندما واجهن إمكانيات ريناشير المحدودة، وأصبح المتطوعون محبطين عندما لم تقم الأمهات بالوفاء بوعودهن. وهتف أحد المتطوعين، «أحاول منذ ستة أشهر مساعدة هذه المرأة في الحصول على وثائقها الحكومية، وهي لم تقم بأية محاولة على الإطلاق.»

ولكن ليس هناك أي شخص يبدو عليه الملل أو الامتعاض. ولم يكن هناك أحد يقول، «هذه ليست دائرتي» أو «املأ هذا النموذج وعُد بعد ثلاثة أسابيع.» وكان الموقف السائد هو: «دعنا نشمر عن سواعدنا ونرى ماذا يمكننا أن نفعل بشأن هذه المشكلة.»

وكانت النقطة الجوهرية واضحة: بدون ريناشير، سيتم إدخال الأطفال، مثل دانييل وماركوس، إلى المستشفى بتكرار أكبر. وسوف يعانون أكثر؛ وسوف تعاني أسرهم أكثر، وسوف يعاني الأطباء أكثر، وسوف يتحمل المجتمع التكاليف.

وفي العام 1999، قدَّم مدير وحدة طب الأطفال في مستشفى لاغوا، أوديلون أرانتيس، تقريراً ذكر فيه أنه بين العامين 1991 و1997، أدت المتابعة التي تقوم بها ريناشير إلى انخفاض في إعادة الإدخال إلى الوحدة بنسبة 60 بالمائة. وقال إن التأثير كان «مذهلاً.» وأصبح الأطباء والممرضات الآن قادرين على القيام بالعمل الذي تدربوا على القيام به: العلاج. وقال لي أرانتيس: «لقد عملت على تغيير الدافع في الوحدة تماماً، قبل ريناشير كنا نبذل الكثير من الجهد والمال في غرفة الطوارئ أو وحدة العناية الحثيثة على العلاج ونحن نعرف أن هناك احتمالات مرتفعة في إمكانية موت الأطفال فيما بعد بسبب انعدام المساعدة والمتابعة في المنزل.

«والآن عندما نُخرِج طفلاً فقيراً، يمكننا أن نشعر بالطمأنينة. وهذا يجعل عملنا ذا معنى أكبر ومجزياً أكثر.»

إذن، ما الذي يشكل علاجاً حقيقياً في سياق الفقر؟ وجدت كورديرو أن الأمر يتطلب، في المتوسط، ثمانية شهور، تقريباً، من الاتصال المنتظم بين الأمهات وبين منظمة يمكنها أن تعالج مجموعة متنوعة من المشاكل الاجتماعية من أجل تأدية الغرض. وأحياناً يتطلب الأمر اثني عشر شهراً أو أربعة عشر شهراً، أو حتى أكثر.

وفي بعض الأحيان، حتى ذلك لا يكون كافياً. وفي كثير من الأحيان، كان يتعين على كوديرو أن تذكِّر نفسها أن ريناشير ليست موجودة لكي تحل جميع مصائب البرازيل.

إن عملها هو بذل ما بوسعها لضمان أن يستفيد الأطفال الذين تتم معالجتهم في مستشفى دا لاغوا حقاً من العلاج الطبي الذي يحصلون عليه، وأن يبقوا بصحة جيدة لأطول فترة ممكنة خارج المستشفى.

إنها مهمة محددة، ومرتبطة بأهداف زمنية قابلة للقياس. والفكرة هي القيام بها بشكل منهجي، وإظهار الطريقة بحيث يصبح العلاج الحقيقي، في الوقت المناسب، هو العلاج المعتاد.

نشأت فيرا كورديرو في أسرة من الطبقة الوسطى - العليا في ضاحية فقيرة من ضواحي ريو تسمى بانغو، حيث كان والدها أحد كبار المهندسين في مصنع للنسيج. وكان هورست رجلاً متحفظاً ومنضبطاً ومستقيماً. وكانت والدة كورديرو، كورديليا، متخصصة في علم النفس، ودودة وغير متحفظة وذات شخصية كاريزمية. ومقارنة مع جيرانهم، كانت العائلة غنية. فقد كانت لديهم خادمات وطباخ وسائق وحارس. وعندما كانت كورديرو طفلة، كانت واعية تماماً للفروقات بين عائلتها وجيرانها. وكثيراً ما تناهى إلى مسامعها حديث والدتها وهي تحث والدها على منح وظيفة لأحد أبناء الجيران. وفي سن السادسة كانت مربيتها توبخها بسبب التبرع بالكثير من ألعابها.

وفي سن العاشرة حصلت على منحة دراسية في مدرسة خاصة وذهبت إلى كوباكابانا لتعيش مع عمها موريسيو وزوجة عمها ليونور. وكان لدى موريسيو وليونور علاقات اجتماعية مع مفكرين وفنانين. وكانت كورديرو تشارك، في حفلات الاستقبال الخاصة بهم، في مناقشات مثيرة حول الفلسفة والعدالة الاجتماعية ومستقبل حكومة البرازيل - التي كانت عندئذ حكومة دكتاتورية.

وقد كان قرار كورديرو دراسة الطب متأثراً بعمها موريسيو، وهو طبيب. من ناحية أخرى، وجدت أثناء متابعتها للدراسة في كلية الطب أن التركيز كان ضيقاً جداً

بالنسبة لاهتماماتها. وكانت تحب دراسة التشريح، ولكنها كانت مفتونة أكثر بالعواطف والدور الذي تلعبه في المرض - وهو سؤال لم يلقَ تقريباً أي جواب في مساقاتها الدراسية.

وبعد تخرجها من كلية الطب، تم تعيين كورديرو، كانت في الخامسة والعشرين من عمرها عندئذ، في مستشفى دا لاغوا. وتم تعيينها على الفور في قسم الإدخال، حيث كان يتعين عليها القيام بتشخيص حالة ما يصل إلى عشرين مريضاً في كل صباح. لقد كانت الأيام غير واضحة المعالم في البداية، ولكنها مع مرور الوقت تعلمت كيف تختلس بعض اللحظات للتحدث مع المرضى. وكان الكثيرون منهم من النساء الفقيرات. وبدأت في اكتشاف الصلات بين أمراضهن البدنية وبين التوتر في حياتهم.

وقبل مرور وقت طويل كانت كورديرو تضغط على رئيس العيادة الطبية في مستشفى لاغوا من أجل السماح لها بتأسيس قسم للطب النفسي الجسدي. (الطب النفسي الجسدي يستكشف العلاقة بين الإجهاد النفسي والمرض.) وبعد سنتين من الضغط حصلت كورديرو أخيراً على إذن. وأصبح قسم الطب النفسي الجسدي الذي أسسته في لاغوا هو الوحدة الأولى من نوعها في مستشفى حكومي في البرازيل. وأدخلت كورديرو مجموعة من العلاجات الاجتماعية والنفسية، بما فيها العلاج بالفن، والعلاج النفسي الجماعي، وأساليب الاسترخاء لمساعدة المرضى على التأقلم مع أمراض مزمنة مثل الربو وأمراض القلب وضغط الدم المرتفع.

وفي العام 1988، طلبت كورديرو أن يتم نقلها إلى جناح الأطفال - وهو قرار كان من شأنه أن يضع حياتها على مسار جديد. وشرحت، «كانت لدي دائماً رغبة في العمل مع الأطفال، ولكنني كلما كان علي أن أفعل ذلك، كنت أشعر بألم شديد. لقد عملت مع الكبار لمدة ثلاث عشرة سنة، ولم أفكر أبداً في بدء منظمة مثل ريناشير. ولكن بعد أن أتيت إلى قسم الأطفال كان لدي خياران: أن أتوقف عن العمل مع الأطفال أو أن أستمر في العمل بطريقة مختلفة.»



ريناتا ناشيمنتو موسيس في منزلها في مدينة ديوس (Cidade de Deus)، على مشارف ريو دي جانيرو. ابنها، ويليام، يعاني من فقر دم منجلي.

وكان أول فريق لريناشير يتكون من عشرة أشخاص، بمن فيهم كورديرو ووالدتها، كورديليا، وبضعة أخصائيين نفسيين، وممرضات، وبعض الأصدقاء. وكانوا يعملون من غرفة صغيرة في المستشفى. وبدأوا في التنقيب في ملفاتهم لحفظ بطاقات التعريف (رولودكس) من أجل الحصول على مساهمات من الحليب والأدوية والطعام. وكانوا يتشاورن فيما بينهم كل ليلة على الهاتف: من يعرف من أين يمكننا أن نحصل على جهاز تبخير؟ هل لنا أن نقضي ليلة في لعب البنغو؟

وذكرت كورديرو، «كنا نجلس حول طاولة ونصفق بأيدينا في كل مرة نحصل فيها على تبرع بالحليب أو الدواء. وكنت أفكر، 'أنا طبيبة وها أنا هنا أصفق من أجل الحليب.' ولكنني كنت أعرف أن تلك هي الطريقة التي سنصبح بها أقوى.»

وكان هدف كورديرو هو مساعدة أمهات الأطفال المعرضين للخطر ليتعلموا كيف يمنعون تكرار حدوث المرض، وأن يقللوا حدوث الأزمات إلى أدنى حد ممكن. واستعانت بالأطباء والممرضات والأخصائيين الاجتماعيين في مستشفى لاغوا من أجل تحديد الأطفال الفقراء الذين كانوا على وشك أن يتم إخراجهم من المستشفى. ومن أجل إغراء الأمهات على العمل مع ريناشير، قدمت كورديرو حافزاً: مكملات غذائية وأدوية مجاناً لمدة ستة أشهر. وفي المقابل كان على الأمهات أن يوافقن على زيارة مكتب ريناشير مرة كل أسبوعين على الأقل.

في الزيارة الأولى، كانت كورديرو، أو إحدى زميلاتها، تقوم بإجراء مقابلة مع الأم. للاستفسار عن دخل الأسرة، والنظام الغذائي، وظروف اجتماعية أخرى. هل هناك مياه جارية في منزلك؟ هل لمنزلك سقف متين؟ هل هناك مرحاض؟ هل ينام الأطفال على أسرّة؟ هل يمتلكون ملابس ملائمة؟

وكان يتم إعطاء كل أسرة نقاط خط أساس لكل من الفقر والتعليم والتوظيف والإسكان والوعي الصحي. (وفي سنوات لاحقة أصبحت سياسة ريناشير أن تكون هناك زيارة منزلية للتحقق من دقة المعلومات.)

ولمدة ستة شهور مقبلة، كان على فريق ريناشير أن يتعامل مع الأمهات واحد لواحد. لقد كانوا يقومون، بالتعاون مع الأخصائيين الاجتماعيين وأخصائيي التغذية، بوضع خطط للمعالجة، ويضعون أهدافاً محددة ومرتبطة بزمن. وقد تكون الأهداف تصليح سقف أو تغيير النظام الغذائي لطفل أو التعود على غلي الماء أو الحصول على سرير للطفل أو توفير الوثائق اللازمة للتأهل للحصول على مساعدات حكومية.

وشرحت كورديرو، «النقطة الرئيسية هي أن تعرف الأمهات بدقة إلى أين يجب أن يصلن، ومن ثم خطوة تلو الأخرى، نساعدهن كي يصلن إلى هناك.»

قالت كورديرو، «منذ البداية، يتم إبلاغ الأمهات بأن ريناشير سوف تساعدهن ليكتسبن سيطرة على صحة أسرهن، ولكن مساعدة ريناشير هي مساعدة مؤقتة. ومن المهم جعل ذلك واضحاً في أذهانهن منذ البداية.»

وفي كل مرة كانت الأمهات تزرن المكتب لأخذ الغذاء والدواء، كنَّ يناقشن التقدم المحرز في خططهن العلاجية مع أحد متطوعي ريناشير. وعند الاقتضاء، قد تتشاور الأمهات مع أخصائي نفسي أو أخصائي تغذية أو أخصائي اجتماعي. وعند كل زيارة، كانت ريناشير تسجل التغييرات في صحة الطفل. وعند ظهور مشاكل، كان الفريق يعمل كل ما بوسعه من أجل محاولة حلها. وهذا قد يعني أي شيء من شرح النظام الصحي إلى توفير فلتر مياه إلى مساعدة الأم في الالتحاق بدورة تصفيف شعر.

وفي بعض الحالات، لم تقم الأمهات بالالتزام بالجزء المناط بهن من الصفقة، وقامت ريناشير «بإبعادهن». وفي بعض الحالات، كانت الأوضاع العائلية تبدو بائسة إلى حد كبير وكانت ريناشير تفتقر إلى الموارد لإحداث تغيير طويل الأمد في الأسرة. ولكن في معظم الأحيان، أحدث عمل ريناشير تغييراً حقيقياً، فبعد بضعة أشهر يكون الطفل قد تجاوز مرحلة الخطر، أو أصبح الخطر من تكرار الإصابة أقل بكثير، واعتمدت الأمهات عادات صحية أكثر. وكانت هذه النجاحات، في أغلب الأحيان، تحدث مع أمراض حادة، مثل سوء التغذية والالتهاب الرئوي والسل وداء البريميات والأمراض المُعدِية. وقالت كورديرو، «هذه المجموعة هي الأسعد بالنسبة لنا، لأن المرض ينجم عن الفقر ونحن نستطيع أن نحدث الكثير من التغيير لهم.»

ومع الأمراض المزمنة، مثل أمراض الكلى والربو وفقر الدم المنجلي والحمى الروماتيزمية أو المشاكل العصبية، كان الهدف هو بيان الطريقة الأفضل للأم لتتدبر الظروف في المنزل. وفي الحالات المؤدية إلى الوفاة، مثل سرطان الدم، كان الهدف هو إبقاء الطفل في وضع مريح حتى وفاته. (ونظراً لسياسة الحكومة البرازيلية في جعل العقاقير المضادة للفيروسات القهقرية متاحة للجميع تقريباً، فإن مرض الإيدز انتقل إلى حد كبير من فئة الأمراض 'المؤدية إلى الموت' إلى فئة 'الأمراض المزمنة.')

واكتشفت كورديرو في وقت مبكر أنها تمتلك موهبة في جذب المساعدين. وذكرت ماريا أباراسيدا كارفالهو، التي كانت في السابق تشرف على برامج التدريب على عمل

ريناشير، «عندما بدأت فيرا لأول مرة، اجتذبت كل شخص. كانت تقول 'تعال واعمل معي! تعال واعمل معي!' 'نحن بحاجة إليك!' وليس لديها أي فكرة عن مقدار الطاقة التي تُسقطها.»

وذكرت ريجينا ميلانيز، وهي عضو في لجنة ريناشير التوجيهية، الطريقة التي أصبحت فيها منخرطة في العمل، «رأيت فيرا على غلاف مجلة واتصلت بها. وأنت تعرف أن الأطباء لا يعرفون كيف يتعاملون مع النقود. وعندما سمعت فيرا أنني كنت محللة مالية متقاعدة عملت في شركة أي بي إم، قالت، 'أرجوك ساعدينا!' وهكذا بدأت آتي مرتين في الأسبوع. تفحصتُ الحسابات، وأدركتُ أنه كان لدي، في الواقع، الكثير من المعرفة بشأن كيفية عمل هذا الأمر، وكنت متحمسة جداً للقيام به، وقمت بتطوير سلسلة من هياكل التكاليف لتقدير عدد الأسر التي نستطيع أن نخدمها.»

ورأت مارثا سكودرو، التي كانت سابقاً رئيسة للجنة التوجيهية لريناشير، مقالاً في جريدة. «كان لدي أطفال صغار ولم أكن أعمل. ذهبت إلى المستشفى للتبرع ببعض الألعاب، وتحدثت مع فيرا. وعندما قلت لها إنني كنت أخصائية اجتماعية، قالت 'نحن بحاجة إليك! أرجوك أدخلي إلى تلك الغرفة للمساعدة في رعاية ذلك الطفل الذي يموت.' «وتلك كانت الطريقة التي بدأت فيها.»

وتسير الأمور على ما يرام بالنسبة لكورديرو بالتصرف بهذه الطريقة، وذلك لأنه من الواضح أن تركيزها ليس منصباً على نفسها، ولكن على العمل الذي يجب أن يُنجز. ويبدو أنها تقضي معظم حياتها في التفكير في حاجات الآخرين. ويبدو حتى أنها تختبر الكثير من حياتها من خلال عيون الأشخاص الآخرين. فعندما تتحدث عن المرضى، على سبيل المثال، تنتقل بصورة غريزية إلى التحدث بلسان الشخص الأول. وبدلاً من قول، «كانت هذه المرأة قلقة بشأن ابنها، ولم تكن تعرف ماذا تفعل،» قد تقول، «قالت هذه المرأة لي، 'دكتورة فيرا، أرجوك ساعديني، أنا قلقة جداً بشأن ابني. ليس لدي أي مكان أتوجه إليه.'»

وتقضي كورديرو وقتاً طويلاً في تذكير الناس بأهميتهم بالنسبة لريناشير. وفي أول يوم زرت مكتبها، قدمت لي أربعة أشخاص بوصفهم «أهم أشخاص في ريناشير.» ولم يبدُ التشكك على أحد بشأن صدقها. وعندما قام لويس كارلوس تكسيرا بزيارة مفاجئة بعد الظهر أحد الأيام، صرحت كورديرو، «لويس كارلوس هو الملك سليمان الخاص بنا! الشخص الأهم في تاريخ ريناشير!»

وفي البداية، رأت كورديرو أنه لا بد لها من الاعتماد على المتطوعين من أجل الوصول إلى عدد كبير من الأطفال. فلم يكن هناك عدد كافٍ من المهنيين لتلبية الطلب. وكان أسلوبها في جذب المتطوعين وتحفيزهم هو جعلهم يتحمسون بشأن مساعدة الأطفال ومنحهم قدراً كبيراً من حرية التصرف لحل المشاكل. وقد وجدت كورديرو أن معظم متطوعي ريناشير، نساء من الطبقة الوسطى اللواتي اخترن أنفسهن ذاتياً لأداء العمل، كن ذات ضمير حي ويتعاملن باحترام وتقدير. وأولئك اللواتي كن يتعاملن بشيء من التعالي مع الأمهات الفقيرات، كان يُطلب منهن بسرعة ترك العمل.

من ناحية أخرى، أدى استخدام ريناشير للمتطوعين إلى التعرض لهجوم من قِبل الأخصائيين الاجتماعيين في لاغوا. وقالوا لكورديرو إن استخدام أشخاص غير مؤهلين لتقديم دعم اجتماعي للنساء الفقيرات هو تصرف «غير مسؤول». وكان جواب كورديرو - مثل جواب إرزيبت زكرز في هنغاريا - هو أن الحاجة إلى المهنيين ضرورية في الحالات الخاصة، ولكن ليس في خطوط المواجهة الأمامية.

وقالت كورديرو، «إن أكثر ما لدى الناس في الخطوط الأمامية لمنحه هو أنفسهم.» إن التصر ف غير المسؤول هو إخراج الناس إلى الأحياء الفقيرة ونسيان أمرهم.

وهناك سؤالان يطرحهما عادة من يجري المقابلات في أشوكا على المرشحين أثناء عملية الاختيار: «من هم أعداؤك؟» و «من هم حلفاؤك؟» ويشرح درايتون، «عندما تكون لديك فكرة سوف تعمل على تغيير الطرق التي يتم فيها فعل الأشياء، هذا يعني

أنك تقوم بتغيير الكيفية التي يرتبط فيها الناس بعضهم ببعض. أنت تقوم بتغيير مراكز نفوذهم. وأنت تهدد بجعل معرفتهم شيئاً عفا عليه الزمن، وهي الشيء الذي يمثل «رأس المال البشري» لتجربتهم. وهذا أمر لا يرحَب به دائماً بأذرع مفتوحة.» ورياديو الأعمال الاجتماعية يجب أن يكونوا مستعدين.

في لاغوا، اتضح أن الأخصائيين الاجتماعيين هم الذين أصبحوا في البداية «أعداء» ريناشر. لماذا؟ أوضح أوديلون أرانتيس، «أظهرت ريناشير بوضوح ما الذي يجب أن يتم القيام به وما الذي لم يكن يتم القيام به.» وازدادت التوترات، إلى أن قامت مجموعة من الأخصائيين الاجتماعيين بتقديم شكوى إلى مدراء لاغوا. ودعا المدراء إلى اجتماع. وذكر أرانيتس، «كان في الاجتماع فيرا، والمجموعة التي ضد فيرا، والمدراء، وأنا. وكانت الفكرة هي وضع حد لريناشير.»

بعد أن قام الأخصائيون الاجتماعيون بعرض مظالمهم، طلب أحد مدراء لاغوا من أرانيتس أن يقدم رأيه. وأجاب أرانتيس، «كانت لدي مشكلة في قسم الأطفال، مشكلة عودة الأطفال مراراً وتكراراً. وقد قامت ريناشير بحل مشكلتي. وإذا ذهَبَت، سوف أطالب بأن يأخذ مكانها شيء آخر.» ولم يكن لدى المدراء أي شيء آخر ليقدموه.

وبعد ذلك، هدأ الأخصائيون الاجتماعيون، ولكن المدراء طلبوا من كورديرو أن تنقل ريناشير إلى خارج المستشفى. وكانت كورديرو تعرف أنها يجب أن تبقى في الجوار، إلا أنه لم يكن في مقدورها تحمل نفقات استئجار مكان. ثم تذكرت حديقة بارك ليج، حيث كانت تلعب عندما كانت صغيرة. وكان هناك اصطبل أحصنة مهجور في الحديقة. كانت جدرانه متداعية وسقفه يدلف، وكان أحد الثملين ينام على درجاته. ولكنه كان على بعد مسيرة قصيرة على الأقدام من لاغوا، وفي موقع من أهدأ المواقع التي يمكن أن يأمل المرء أن يجدها في ريو.

وفي صيف العام 1992، تلقت ممثلة أشوكا في البرازيل، كانديس ليسّا، مكالمة من مُرشح لأشوكا يقترح أن تقوم ليسّا بزيارة كورديرو. وذكرت ليسّا، «عندئذ كان البرنامج

في أول عهده. وكان جانب التجديد فيه هو إدخال مفهوم جديد لماهية تقديم الرعاية الطبية.»

وفي خريف ذلك العام، سافر درايتون إلى البرازيل من أجل إجراء مقابلات «لجنة الاختيار». وكما تذكر كورديرو كان أحد أوائل الأسئلة التي طرحها، « ما الذي تتوقعين أن يكون لديك بعد مرور عشر سنوات من الزمن؟»

وتذكر كورديرو أنها فكرت: «إنه سؤال جنوني. أنا لا أستطيع حتى أن أضع خططاً للغد! فكيف لي أن أفكر بشأن عشر سنوات؟» ولكن بالتأمل في تلك المقابلة بعد عشر سنوات تقريباً، أضافت، «بدأت أرى أنك إذا فكرت بهذه الطريقة فإن أحلامك سوف تتحقق.»

وقد وجدت كورديرو نفسها متأثرة باهتمام درايتون في فكرتها وفي حياتها. فقد كان يبدو أنه تواق لاستيعاب كل تفاصيل عمليات ريناشير. كيف كانوا يقررون متى يُخرجون طفلاً؟ كيف كانوا يُحفزون الأمهات؟ كيف خططت كورديرو لنشر فكرتها؟ كيف خططت من أجل الارتباط مع الحكومة؟ لم يقم أحد أبداً من قبل بدفعها للتفكير إلى هذه الدرجة من العمق في المشاكل التي سوف تواجهها عندما كانت. ستحاول أن تتوسع إلى أكثر من مستشفى واحد.

وأوجزت كورديرو رؤيتها، «في ظل نظام حكومي يتسم في المجالات الأخرى بالفساد واللامبالاة، بقيت المستشفيات الحكومية واحدة من الأبواب القليلة المفتوحة للفقراء. وقد كان مرض طفل يشكِّل حدثاً قوياً كان بإمكانه أن يحفز التغيير في أي عائلة. وكان توفير الرعاية الطبية في المستشفى بدون متابعة أمراً لا معنى له. ولكن هذه كانت فكرة جديدة، ولم يكن النظام الصحي مهيئاً بعد ليضطلع بها. وكان على المواطنين أن يطوروا الأنظمة. ولدى ريناشير قاعدة متماسكة من المتطوعين - وهو إنجاز لا يستهان به نظراً لتاريخ البرازيل من الديكتاتوريات. لقد كانت تعمل على إطلاق الروح المدنية للبرازيليين. وكانت تقوم أيضاً بالوصل بين الناس من الطبقات العليا والدنيا. وقالت

كورديرو، «أنا لا أعرف من يكسب أكثر في التبادل. فشخص يكسب أقل من الحد الأدنى للأجور يمكنه أن يغيّر حياة شخص ما من النخبة. لأن الفقر ليس فقط نقص في الأموال، إنه كذلك نقص في المعنى.

«إن هذا هو أفضل مضاد للاكتئاب متوفر لدينا. إنه يحدِث ثورة في الناس. وأنا متأكدة من أنه سوف يتضاعف ليس فقط في البرازيل، وإنما عالمياً.»

وفي تشرين الأول/ أكتوبر من العام 1992، تم انتخاب كورديرو زميلة لأشوكا. وكان قد مر عام على إطلاق ريناشير في ساحة اللعب الخاصة بالمجمع السكني الذي يضم شقتها. وكانت تعمل من اصطبل له سقف يدلف. والآن، تقوم منظمة لها مكاتب في كل مكان في العالم بإبلاغها بأن عملها سوف يغيّر الرعاية الصحية في البرازيل. وأتى التميز مع راتب بمستوى رواتب القطاع الاجتماعي في البرازيل - تقريباً 9,000 دولار أميركي في السنة، ليست ثروة على الإطلاق، ولكن التوقيت كان في غاية الأهمية. فقد ضاعف موازنة ريناشير.

من ناحية أخرى، كان التشجيع: التصويت بمنح الثقة والارتباط مع شبكة من الأشخاص لهم نفس الميول، أكثر أهمية من المال. وقالت كورديرو، «أذكر بكل وضوح الملابس التي كنت أرتديها - بنطال أزرق مطبوع عليه وردة وقميص تي شيرت - وكيف بكيت في بعد ظهر اليوم الذي أبلغت فيه من قِبل أشوكا أنه تم انتخابي زميلة. وأحد المخاوف التي كانت تعترينا في ذلك الوقت كان أن ما كنا نقوم به لم يكن له اسم، وأنه قد يموت قبل أن يولد. لذلك، فقد كان يعني الكثير بالنسبة لي أن يفهم أناس آخرون أهمية وجوهر ريناشير.

«وأدركت عندئذ أن فكرتي لن تموت.»

لقد كان راتب أشوكا يشكّل دعماً. إلا أن كورديرو كانت بحاجة إلى جمع تمويل أكبر بكثير. وذكرت كورديرو، « لم يكن لدي وصول لعالم الأعمال في ذلك الوقت.

ولكنني فكرت، يمكنني نشر رسالة إخبارية، وشعرت بالثقة في أن الناس سيقرؤونها وسيمنحوني بعض النقود.» وبدأت مع جيرانها وأقاربها وأصدقائها والأطباء في المستشفى. ثم بدأت تلقي كلمات في المدارس. وتذكرت، «ولكنني كنت أستطيع أن أرى عيون الناس، 'هل تحتفظ بالنقود لنفسها؟ هل تريد أن تكون سياسية؟'»

لقد كان من الممكن أن تُغفَر للبرازيليين شكوكهم، ففي أوائل تسعينيات القرن العشرين كان النشاط المدني من هذا النوع أمراً غير عادي إلى حد ما. وكانت الصحف تحمل في كل يوم، تقريباً، قصة أخرى عن فضيحة تنطوي على إساءة استخدام ثقة عامة الناس. وكون فيرناندو كولور دي ميلو، أول رئيس منتخب في ما بعد الحقبة العسكرية، قد سلب من البرازيليين مليار دولار أميركي قبل أن يتم خلعه عن منصبه ودفعه للهروب من البلاد، لم يشكل أمراً مساعداً.

وكانت كورديرو تسأل أصدقاءها، «كيف يمكنني أن أبرهن للناس أنني صادقة؟»

في أحد الأيام، أثناء تناول طعام العشاء، أثارت القضية مع زميل آخر لأشوكا، فالديار دي أوليفيرا نيتو. واقترح أن تجد كورديرو شركة حسابات لتجري عملية تدقيق للحسابات. لم يخطر ذلك ببالها أبداً. وهكذا فاتحت آرثر أندرسون (كان هذا قبل سنوات من تورط الشركة بفضيحة إنرون) وأقنعت الشركة بمساعدتها دون مقابل من أجل المصلحة العامة. وقد أدى هذا العمل إلى إحداث فرق كبير. ومنذ ذلك اليوم بقيت الشفافية المالية جزءاً لا يتجزأ من ثقافة ريناشير التنظيمية. وكان يتم في كل فصل نشر «عرض حسابات» مفصّل في رسالة إخبارية، وكان يتم إرسالها إلى آلاف المتطوعين والداعمين.

وفي المنزل، كان كل لقاء عائلي يتحول إلى مناقشة حول ريناشير. وكان النقاش يستمر إلى أن تقوم لورا أو مارينا بالصراخ، «أمي، هل ستغضبين؟ توقفي عن التحدث عن ريناشير!» ويتذكر باولو، زوج كورديرو، «كان هذا العمل يُحضَر إلى المنزل في كل يوم من أيام حياتنا من الساعة السابعة صباحاً وحتى منتصف الليل.»

وقالت كورديرو، «لم يكن هناك طعام في مخزن المؤن. وكان هناك ارتباك بشكل يومي في الأمور المنزلية. لم يعد لدي وقت ولم يعد لدي اهتمام في القيام بأمور المنزل.»

وبالنسبة إلى لورا، التي كانت قد بلغت سن العاشرة في العام 1991، لم يستغرق الأمر وقتاً طويلاً لكي تشعر بالكراهية تجاه ريناشير. وتذكرت، «لقد كان الأمر مثل ظهور مفاجئ لأخ أصغر. وقد تسببت بكثير من مشاعر الغضب لأختي ولي.»

تطوعت مارينا ولورا للعمل في ريناشير، ثم توقفتا، ثم تطوعتا مرة ثانية. وعلى الرغم من استيائهما، إلا أنهما وجدتا نفسيهما منخرطتين في علاقات مع عائلات ريناشير، وتغيرتا من خلال تجربتهما. وتخطط لورا اليوم، والتي درست القانون والاقتصاد، للعمل في حقل ريادة الأعمال الاجتماعية. وتقول مارينا، وهي محامية، «أخطط لاستخدام مهاراتي من أجل المساعدة على بناء مجتمع أكثر شمولاً.»

وأضاف باولو، «لقد كانت مساهمتي على أساس يومي هو أن أتفهم أن فيرا كانت بحاجة إلى الوقت أكثر من أي شيء آخر لتكرس نفسها لهذا الأمر.»

وتقول كورديرو، «بدون باولو، لما كانت هناك ريناشير. لقد كان شريكي الكبير. وقد تعب كثيراً من خلال هذه الثورة. ولا أعتقد أنني كنت سأمتلك القدرة العاطفية على القيام بهذا الأمر بدونه.»

وبحلول العام 1994 كان لدى ريناشير 508 أعضاء يدفعون رسوم عضوية بلغت قيمتها الاجمالية 4,000 دولار أميركي في الشهر. وتلقت كورديرو، أيضاً، منحاً من مؤسسات خيرية ومن مصادر خاصة. وبينما كانت تتوسع في العضوية، استمرت في التعمق بالعمل. وجعلت وكالات النقل تزودها بتذاكر حافلات بأسعار مخفضة كانت ريناشير توزعها مجاناً على الأمهات. وعندما أصبح من الواضح أن كثيراً من العائلات كان يلزمها ما يزيد عن ستة أشهر من المساعدة، أطلقت برنامجاً لتربط بين عائلات من الطبقة المتوسطة مع عائلات ريناشير للتزويد بالمكملات الغذائية والطبية لفترة ستة أشهر

إضافية. ثم قامت بإطلاق برنامج عمل لتعزيز دخل الأمهات اللواتي يلزم أن يبقين في المنزل طوال الوقت مع الأطفال، وتعلمهن صنع قطع هدايا تقوم ريناشير بتسويقها. ثم بدأت كورديرو، نظراً لأن معظم أمهات ريناشير كن يفتقرن إلى الفهم الأساسي بشأن الرضاعة الطبيعية وتنظيم الحمل والوقاية من سرطان الرحم ومرض الإيدز، بتدريب الأمهات على إدارة ورش عمل صحية في الفافيلاس (الأحياء الفقيرة).

وعندما سمع منتج تلفزيوني، كان قد تلقى رعاية طبية في مستشفى لاغوا، عن ريناشير، تمت دعوة كورديرو للظهور في برنامج فنتاستيكو، وهو برنامج منوعات وحوارات تلفزيوني يحظى بشعبية. وقد أدى ظهورها إلى فيض من المقالات في الجرائد والمجلات وساعد في مضاعفة عضوية ريناشير المدفوعة.

وفي تلك الأثناء، وفي كل مكان كانت تذهب إليه كورديرو، كانت تدعو الناس لزيارة ريناشير. وقبل مرور وقت طويل، كانت المكالمات تأتي من كل الأماكن غير المتوقعة: «لقد سمعنا أن لديك نظاماً يمكن أن يساعدنا. هل يمكننا أن نأتي لزيارتكم؟»

وذكرت، «لقد كان الأمر غريباً، كنا نشعر بأننا قد بدأنا للتو. ولكن الأطباء كانوا يأتون إلينا لتعلم كيفية مضاعفة الخبرة.»

وقد تم تأسيس أول نسخة مماثلة، ريفايفر (إعادة إحياء) في العام 1993. ثم جاءت رسيرجر (ظهور من جديد) ورياجير (تفاعل) و ريفيزير (عمل من جديد) في العام 1995. وكانت كورديرو تعمل ما بوسعها كي تضمن أن تلبي المنظمات، التي تشكل نسخاً مماثلة عن ريناشير، أربعة معايير قبل أن تقبل التعاون معها: يجب أن يكون لديها: (1) علاقة عمل قوية مع المستشفى الذي تتعامل معه. و(2) خبرة واسعة في معالجة المرضى الفقراء. و(3) رغبة في توقيع عقد يعد بالالتزام بمعايير ريناشير. و(4) «رغبة حقيقية» في القيام بالعمل.

تم تأسيس رسيرجر، على سبيل المثال، من قبل ألبينيتا باروس كوريّا، وهي امرأة ديناميكية كانت قد عملت لسنوات كرئيسة لأخصائيي الصحة العقلية في مستشفى صغير

للأطفال في وسط ريو. وشأنها شأن كورديرو، لم يكن باستطاعة كوريّا أن تحتمل أن تتم إعادة إدخال الأطفال، الذين لديهم أمراض يمكن الوقاية منها أو التعامل معها، إلى المستشفى باستمرار. وكانت أيضاً قد ارتأت أن الحل هو في العمل بشكل وثيق مع الأمهات.

وفي العامين 1996 و1997 بدأ نموذج ريناشير في جذب قدر كبير من الانتباه. وقد فازت كورديرو بوسام Brazil's Servico Social do Comercio (SESC)

ووسام الذكرى الخمسين من Servico Social da Industria (SESI)، وكلاهما تكريم لخدمات اجتماعية كبرى رفيعة المستوى. وفي العام 1997 توسعت الخدمة لتشمل ثلاث مستشفيات أخرى، وتلا ذلك مزيد من الجوائز. وسام تيرادينتيس، وكأس بيجا - فلور، وجائزة بيم إفيشنته (الكفاءة)، وجائزة ريو دي جانيرو الحكومية؛ ومن واشنطن العاصمة، جائزة مؤسسة أي في واي إنتر أميركان الخيرية. ومنذ العام 1997 تم اعتماد النموذج في تسع مستشفيات أخرى.

وفي العام 1998، قامت كورديرو بإرسال رسالة إلى رئيس بنك البرازيل الوطني للتنمية (BNDES) تدعوه فيها لزيارة ريناشير. وتم تحويل الرسالة إلى مديرة قطاع التنمية الاجتماعية في (BNDES)، بياتريس أزيريدو، التي تابعت الأمر. وقد أُعجبت أزيريدو بالطريقة التي عمل بها نموذج ريناشير على تكملة نظام الصحة العامة، وبحقيقة أنه انتشر إلى مستشفيات عديدة أخرى. وقالت لي، «عندما ننظر إلى برنامج، نبحث لنرى ما إذا كان لديه الإمكانية للانتشار على المستوى الوطني.»

من ناحية أخرى، وقبل أن يصبح التوسع ممكناً، كان على ريناشير أن تدمج أنظمتها وأن تؤسس إجراءات إدارية مهنية. ولحسن الحظ، تلقت كورديرو، في الوقت ذاته تقريباً، مكالمة هاتفية من آناماريا شيندلير، مديرة مركز أشوكا لريادة الأعمال الاجتماعية في ساو باولو. وكانت شيندلير قد أسست شراكة مع مكتب ساو باولو لشركة ماكينزي وشركاه، وكانت تريد أن تعرف ما إذا كانت كورديرو مهتمة بجعل مستشاري

ماكينزي يعملون معها بدون مقابل من أجل المصلحة العامة. وقالت كوديرو، بالطبع ويمكنهم البدء على الفور – من خلال المساعدة في تجهيز خطة توسعة بـ 50,000 دولار أميركي لتقديمها إلى BNDES (بنك البرازيل الوطني للتنمية).

وتعتبر ماكينزي بمثابة رولز رويس شركات الاستشارات الإدارية. وتقوم أكثر شركات العالم ثراء بدفع ملايين الدولارات سنوياً إلى شركة ماكينزي مقابل مشورتها بشأن الاستراتيجية وكيفية تحقيق «التفوق التنظيمي.» وقام درايتون في البداية بإنشاء صلات مع ماكينزي، حيث عمل لمدة تسع سنوات، قبل أن تقوم شيندلر بتحويل العلاقة إلى شراكة كاملة.

ولم يكن درايتون، في اتصاله مع ماكينزي، يبحث عن مجرد حشد دعم على شكل استشارات عمل لصالح الزملاء. بل كان يرى فيها شيئاً أكبر: فرصة لبناء الاحترام وتحسين التنسيق بين قطاعي الأعمال والمواطن. أي طريقة هي أفضل من ربط ماكينزي، شركة رائدة في مجال عملها، مع ريادي أعمال اجتماعية بارزين في مرحلة كان فيها ريادي الأعمال يتأهبون للتوسع؟ وسوف تكون عبارة عن عملية تعلُّم في اتجاهين: سوف يتعلم الاستشاريون من نفاذ البصيرة الاستراتيجية لريادي الأعمال الاجتماعية ومن قدرتهم على تحقيق نتائج في سياقات صعبة، وسوف يستفيد ريادي الأعمال الاجتماعية من خبرة الاستشاريين الإدارية والتنظيمية.

ومن أجل إقناع ماكنزي بأن ذلك كان استثماراً معقولاً – وليس فقط فرصة لـ «رد الجميل» إلى المجتمع – كان درايتون، في اجتماعاته مع شركاء ماكينزي، يشدِّد على المنطق المؤسسي من وجهة نظر الشركة. فمهمة ماكينزي الرئيسية هي مساعدة الشركات على فهم بيئاتها وعلى تطوير استراتيجيات ومهارات إدارية لانتهاز الفرص الجديدة. ولكن المجتمعات كانت تتغير. وفي كثير من الدول، كان نمو قطاع المواطن يفوق النمو في الاقتصاد الكلي بهامش كبير. وفي الوقت ذاته، أصبحت الحدود بين قطاعات الأعمال

والحكومة والمواطن غير واضحة المعالم. لقد كانت هذه التغييرات تحدث، ولكن الاستيعاب لم يكن بعد قد واكب الواقع.

وشرح درايتون، «ما زال معظم ذلك غير متوقع، ولكنه ربما يكون التغيير الأكثر أهمية في العالم اليوم ويبشر بفرص سريعة النمو على مدى العقود المقبلة. وإذا عرفت ماكينزي كيف تقيم هذا الجسر بين عالم الأعمال والعالم الاجتماعي، فسوف يستفيد الجميع. وسوف تكون الشركة في وضع طليعي لفهم أبعاد جديدة – اقتصادية، اجتماعية، أخلاقية، مهنية – وستكون نصائحها أفضل وأعمق. وسوف يستوعب مستشاروها البيئة المستقبلية الشاملة بشكل أفضل. وسيستفيد العملاء الاجتماعيون من المعرفة في عالم الأعمال وسيستفيد العملاء في عالم الأعمال من المعرفة في العالم الاجتماعي. وسيستفيد المجتمع ككل.»

ولم يستغرق الارتباط بين ريناشير وماكينزي وقتاً طويلاً حتى يتم. وكما يحدث مع العملاء في الشركات، أتى المستشارون وأمضوا أسابيع داخل المؤسسة، وأجروا مقابلات مع كل شخص، واستفسروا عن الرسالة والقيم والفرص والمشاكل. وقالت كورديرو، «هؤلاء المستشارون في ماكينزي – إنهم جديون للغاية. يرتدون بذلات وربطات عنق كل يوم. ولكنني أحبهم! يفكرون في كل شيء.»

وشرح فريديريكو أوليفيرا، وهو أحد الشركاء في ماكينزي والذي أصبح نصير ريناشير في مكتبه، «وقع الناس في حب ريناشير. المنظمة مباشرة ومتواضعة، وأخلاقية بكل تأكيد، وذات منحى عملي إلى حد كبير. وفي الواقع أن عليك أن ترتد لأن فيرا تقفز على الأفكار بحماسة شديدة. إن ذلك الموقف مثير للغاية بالنسبة لنا. وهم على استعداد للمناقشة والإصغاء وسوف يبذلون قصارى جهدهم لإنجازها.»

قام المستشارون بتحليل كيف كانت ريناشير تختار وتتعقب الحالات، وكيف كانت تدير متطوعيها، وكيف كانت تقرر إخراج طفل، وكيف كانت تقيس التأثير. وتفحصوا

الهيكل التنظيمي: من كان مسؤولاً عن ماذا، ومن كان تحت إشراف من. وقاموا بتجزئة الخدمات المقدَّمة إلى «رئيسية» و «غير رئيسية» وحدَّدوا «الاختصاصات» الرئيسية وقيّموا أين كانت ريناشير قوية، وأين كانت ضعيفة، وما الذي سيكون ضرورياً إذا كانت ريناشير ستنمو بنسبة 30 بالمائة خلال السنتين المقبلتين.

وبمساعدة المستشارين، رفعت كورديرو مستوى عرضها من عرض بـ 50,000 دولار أميركي إلى «خطة استراتيجية» بـ 250,000 دولار أميركي. وأقنعت BNDES (بنك البرازيل الوطني للتنمية) بتمويلها. وقررت أن تنشئ منصباً جديداً مشابهاً لمنصب رئيس تنفيذي للعمليات لكي تحرر نفسها من واجبات الإدارة المباشرة. وساعد المستشارون كورديرو على تحديد ثلاثة أقسام: عمليات، وإدارة، وجمع تبرعات. وساعدوا في توضيح المسؤوليات ومسارات الإشراف. وقالت كورديرو، «علمتني ماكينزي أنه يجب أن تكون لديك مصفوفة من أجل الذنب.»

وكان لدى ريناشير قيود لأكثر من 1,500 أسرة، ولكن المعلومات لم تكن في صيغة تجعل من الممكن تحليلها بسهولة. وساعد المستشارون ريناشير على تطوير قاعدة بيانات لتعقب الحالات منذ الإدخال وحتى سنة واحدة بعد الخروج. وقامت ريناشير بإنشاء أنظمة توثيق جديدة، وأعدَّت أدلة عمليات من أجل النسخ المماثلة لها. وقام BNDES بتمويل مشروع بحث لدراسة حالات ما بعد الخروج.

وقامت ريناشير أيضاً بوضع تعليمات من أجل تقييم الظروف الصحية والسكنية وظروف التشغيل للأسر، إضافة إلى دورات إعادة تقييم موحدة للحالات. وتم استحداث نظام ترميز بالألوان لتقسيم الحالات: أخضر (حادة ولكنها قابلة للعلاج، مساعدة لمدة ثمانية أشهر على الأكثر، 40 بالمائة من حالات ريناشير) أصفر (حالات مزمنة، أربعة عشر شهراً على الأكثر، 50 بالمائة من حالات ريناشير)؛ وأبيض (مميتة، فقر مدقع، بحاجة إلى مؤسسة اجتماعية أو عائلة لتقديم الدعم لفترة طويلة بعد الخروج، أربعة وعشرون شهراً على الأكثر، 10 بالمائة من الحالات).

وتم توحيد حالات الخروج كما يلي: بعد تدخل ريناشير، يجب أن تكون العائلة قد حققت دخلاً شهرياً (بعد إيجار المنزل) يصل إلى 180 ريالاً برازيلياً (في منتصف العام 2003 كان الريال البرازيلي يعادل 35 سنتاً) أو 250 ريالاً برازيلياً للأسر التي يزيد عدد أفرادها عن خمسة أفراد. ويجب أن يكون المنزل مبنياً من الطوب مع أرضية من الأسمنت وبدون حالات تلف خطيرة في الجدران والسقف، مع غرفتين وغرفة حمام ومغسلة ودُش ومرحاض -إما حفرة امتصاصية أو نظام تصريف- وفلتر مياه. ويجب أن تكون صحة الأطفال قد تم تقييمها على أنها مُرضية أو جيدة من قِبل ريناشير. ويجب أن يحظى جميع الأطفال الذين تزيد أعمارهم عن الرابعة برعاية نهارية، أو أن يتلقوا رعاية خاصة، حسب الاقتضاء. ويجب أن يكون جميع الأطفال الذين تتراوح أعمارهم بين الخامسة والسادسة عشرة في المدرسة. ويجب أن يتم تطعيم جميع الأطفال الذين تكون أعمارهم دون العاشرة. ويجب أن يكون لدى جميع أفراد العائلة الوثائق الحكومية المناسبة. ويجب أن تكون الأم قد أتمت دورة حول تنظيم الأسرة.

وهتفت كورديرو، «إن ما فعلته ماكينزي كان أشبه بثورة!»

ولكن الثورة لم تكن بدون تعقيدات. ما الذي يحدث عندما تطبِّق إطار إدارة أعمال على منظمة منخرطة في تغيير اجتماعي؟ كيف توازن بين الاعتبارات المالية والبشرية؟ كيف تتحول إلى الاحترافية بدون أن تفقد العلاقة الحميمية؟ كيف توحِّد بدون أن تفقد المرونة؟ كيف تعيد رسم مسارات الإشراف بدون تنفير أصدقاء قدامى؟

كانت هذه هي بعض الأسئلة التي تمت إثارتها. وذات يوم، على سبيل المثال، سأل فيليب ريد، وهو مستشار، كورديرو، «إذا كانت هناك فقط عشرة إدخالات لدى ريناشير، وكانت هناك عشرون أسرة فقيرة تحتاج إلى مساعدة. كيف ستقومون بالاختيار؟

وردت كورديرو، «منذ البداية، عندما لم يكن لدينا مال وكان السقف يدلف، كانت قاعدتنا أن نقوم بإدخال الأسر العشرين جميعها. وكان هناك أمر ما يسمح لنا بالنمو دائماً.»

ولكن ما هو ذلك الأمر؟ وكيف يمكن للمرء أن يخطط له؟

وبالنسبة لماكينزي، كان العمل مع ريناشير خبرة قيّمة أيضاً. ويشرح فريدريكو أوليفيرا، من ماكينزي، «لدى المؤسسات غير الربحية طريقة مختلفة للتفكير عن ما نحن معتادون عليه. إنهم يبدون أكثر شبهاً بكثير بالشركات المملوكة لعائلة، مع كثير من جوانب اللين التي تؤخذ بالاعتبار في الإدارة. وعلينا أن نجد طريقة للعمل في هذه الأوضاع، وليس فقط تطبيق أطرنا النفعية والمنطقية. أعتقد أن ماكينزي ككل سوف تتعلم الكثير.»

إضافة إلى «الرضا الشخصي الكامل» الذي حصل عليه المستشارون، لاحظ أوليفيرا أن ماكينزي انتفعت من خلال جعل مستشاريها الصغار والأجانب يتعرضون إلى مشاكل في العالم الحقيقي متجذِّرة في سياق محلي. وأضاف، «تكون جميع عقبات المؤسسات غير الربحية مُضَخمة - قلة الموارد والبنية التحتية والقدرات الإدارية.» ولكنها أكثر حصافة في اكتشاف حلول وبدائل بناءة. وليس لهم قسم تكنولوجيا معلومات ليأتي ويحل مشاكلهم.»

وفي العام 2001، اختيرت كورديرو كواحدة من عشر «نساء العام» في البرازيل، وواحدة من أبرز القادة الاجتماعيين في البلد. كما تم تكريمها كمبتكِرة بارزة من قِبل مؤسسة شواب لريادة الأعمال الاجتماعية. وفي بداية العام 2003، تم منح ريناشير «جائزة المشروع التنموي الأكثر تجديداً» والتي تبلغ قيمتها 100,000 دولار أميركي، وذلك من شبكة التنمية العالمية التابعة للبنك الدولي.[3]

وبحلول العام 2002، كانت ريناشير قد ساعدت 6,000 طفل و4,000 عضو عائلة آخر في 1,740 أسرة. وقامت الحالات المماثلة بمساعدة 10,000 شخص. وفي دراسة تمت في العام 2002، للأسر التي تم إخراجها من ريناشير، أشارت إلى أن نسبة الأطفال الذين كانت أعمارهم في مرحلة الخطر قد انخفضت من 42 إلى 10 بالمائة. بينما ارتفع متوسط الدخل الشهري لأسرهم بنسبة 58 بالمائة.[4]

والآن يقوم ثلاثة من الموظفين الذين يتلقون رواتب وسبعة من المتطوعين بمهمة جمع التبرعات. وافتتحت المنظمة مكتباً ثانياً. وكان برنامج الحرف اليدوية، الذي بقي لفترة طويلة مشروعاً هامشياً بإيرادات تصل إلى 20,000 دولار أميركي في السنة، يتحول بسرعة إلى عملية مهنية تنتج قطع هدايا ذات جودة عالية للأسِرّة والحمامات والمطابخ. ويعتقد مستشارو ماكينزي أنه سيتطور إلى مصدر هام للدخل المكتسَب.

كما أضافت ريناشير تدريباً رسمياً على العمل. وبحلول العام 2003 كانت 600 أم قد أكملن دورات تدريبية في العناية بالأيدي (مانيكور) وتصفيف الشعر والتطريز وأعمال الخياطة والعمل على الكمبيوتر. ووفرت ريناشير قروضاً لشراء معدات العمل، مثل جهاز غسيل السيارات ومجمدات ومنشار رخام ومعدات نجارة. كما أسست كورديرو أصدقاء ريناشير في الولايات المتحدة الأميركية لتطوير نسخ مماثلة للنموذج على المستوى الدولي.

في أول لقاء لهما، طرح درايتون سؤالاً على كورديرو، «ماذا تتوقعين أن يكون لديك بعد عشر سنوات؟» وفي 25 تشرين الأول/ أكتوبر من العام 2001، احتفلت ريناشير بالذكرى السنوية العاشرة لتأسيسها. وتذكرت كورديرو، في الواحدة والخمسين من العمر، سحب اليانصيب الذي أجرته في ساحة اللعب، والنزاع مع الأخصائيين الاجتماعيين، واليوم الذي تم انتخابها كزميلة لأشوكا، والسنوات في الاصطبل، والبرنامج التلفزيوني فنتاستيكو، والوصول إلى مستشفيات أخرى، والجوائز، و«ثورة» ماكينزي، وإطلاق أصدقاء ريناشير في الولايات المتحدة الأميركية، والمئات من المتطوعين، وآلاف الأطفال. لقد قطعوا شوطاً طويلاً بالتأكيد منذ الأيام التي كان يصفقن فيها لتبرعات الحليب.

ومع ذلك، ومن أجل تحقيق رؤيتها بإيصال ريناشير إلى كل مستشفى في البرازيل، فإن السنوات العشر المقبلة تحتاج إلى تسلق مرتفع أكثر حدة. وسوف يتطلب الأمر مهارة

في التسويق، وحصافة وقدرة على الاحتيال من أجل إحداث تغيير داخل النظام الصحي. وسوف يكون على كورديرو قضاء قدر كبير من الوقت في إقناع الأطباء ومسؤولي المستشفيات والعاملين في مجال الصحة والممولين.

ويمكن للمرء أن يتخيل احتمالين: (1) تستمر ريناشير في كونها مؤثرة، ولكن مثيلاتها ستكون متفرقة، وتفشل في أن تكون مطابقة لقوة الأصل، أو (2) تحول ريناشير نفسها إلى مرجع ومركز تدريبي يولِّد ويدعم خلايا في كل مكان في البرازيل. وكل قرار هام اتخذته كورديرو منذ العام 1998 يرجح حدوث النتيجة الثانية.

وعندما أحاول أن أتصور ما الذي قد يحمله العقد التالي، أتذكر تعليقاً قاله أوديلون أرانتيس عندما سألته ما هو العامل الرئيسي في نجاح ريناشير. أجاب، «أستطيع ان أجزم هنا بكل تاكيد أن العنصر الرئيسي في نجاح ريناشير كان فيرا، فبدونها كنا ما نزال نعيش في الماضي. ربما أنها أقوى شخص قابلته في حياتي على الإطلاق. إنها مثابِرة جداً، تُلح وتُلح بإصرار إلى أن تفوز.»

وعندما ذكرت تعليق أرانتيس أمام كورديرو، أصرَّت على أن كل شخص في ريناشير كان «مشاركاً في إيجادها.» وأقرَّت أنها كانت الشخص الذي جمع الناس معاً، ولكن الطاقة الجماعية كانت هي التي جعلت الأمر يحدث. وقالت، «ليس هناك شخص أكثر أهمية من أي شخص آخر، ولكن في بعض الأحيان ينجح شخص ما، وذلك لأن ذلك الشخص يواصل القتال. وأعتقد أنه إذا كانت لي قيمة ما فهي أنني أواصل القتال.»

.12

في البحث عن التفوق الاجتماعي

بحلول أواخر ثمانينيات القرن العشرين، كانت أشوكا قد دعمت ما يقارب 200 زميل في الهند وإندونيسيا والبرازيل، وكان نهجها قد بدأ يجذب الانتباه في الدوائر التمويلية وبين منظمات المساعدة الدولية. وذكرت سوزان ديفيس، التي كانت في ذلك الوقت ممثلة مؤسسة فورد الخيرية في بنغلاديش، «بدأ المانحون يدركون أنك إذا كنت تريد أن تبني مؤسسة، فأنت بحاجة إلى ريادي أعمال. ولا يمكنك أن تصمم شركة وأن تغادر، وتوظف شخصاً لإدارتها.»

وفي الوقت ذاته، كان الممولون الرئيسيون للتنمية في العالم، بمن فيهم البنك الدولي والأمم المتحدة والوكالة الأميركية للتنمية الدولية، يتعرضون للهجوم من النقاد الذين وجهوا اتهامات بأن المساعدات الخارجية قد انحطت إلى قطاع مسرف، وغير خاضع للمساءلة، يهدر 60 مليار دولار سنوياً، ويهيمن عليه مستشارون باهظو التكلفة يهبطون بالمظلات إلى داخل دول العالم الثالث، ويضغطون لتطبيق نصائحهم على حكومات تكون، على الأغلب، محاصرة وفاسدة، ومن ثم يعودون إلى الوطن.

ومقابل هذه الخلفية، بدا نهج أشوكا جديداً ومبشراً. والمشكلة لم تكن في المساعدات الحكومية بحد ذاتها، أو، في ما يتعلق بهذه المسألة، في الإنفاق الحكومي. بل كانت المشكلة في قنوات توزيع المساعدات الحكومية والإنفاق الحكومي. وطالما استمر

توجيه الأموال عبر قنوات البيروقراطيات الكبيرة، الخاضعة لإملاءات خبراء منتشرين في أماكن بعيدة عن الأنظار، ستبقى المساعدات غارقة في وحل الأداء الضعيف. ومن وجهة نظر أشوكا، لا بد من وضع الأموال في أيدي الأشخاص الذين سوف يستخدمونها حقاً بطريقة جيدة من أجل أن تكون فعالة.

من هم أولئك الأشخاص؟ الوكلاء المحليون الذين يُحدِثون التغيير من خلال ريادة الأعمال، والذين تعرفوا على المشاكل، والذين استوعبوا البيئة الثقافية والسياسية، والذين لديهم موهبة متميزة في اكتشاف الفرص وصياغة الحلول وبناء المنظمات، والذين كانوا عازمين على مواصلة عملهم لعقود.

من أجل إحداث تغيير حقيقي وتسريع التجديد الاجتماعي، لا بد من توجيه قدر أكبر بكثير من الموارد نحو ريادي الأعمال الاجتماعية. لقد كانوا هناك. وكان بإمكان أشوكا أن تشير إلى المئات. وكانت تستطيع أن تشرح ماذا كانوا يفعلون ولماذا كان عملهم هاماً. وربما أن الأهم من ذلك هو أن المنظمة كانت قد بدأت تفهم كيف كان ينجح رياديو الأعمال الاجتماعية.

وفي أواخر ثمانينيات القرن العشرين، كان درايتون قد أجرى شخصياً مقابلات مع المئات من رياديي الأعمال الاجتماعية، وبدأ يكتشف استراتيجيات مشتركة في عملهم. وتذكر، «لقد بدأت أرى أنماطاً في الطريقة التي يقوم فيها رياديو الأعمال بحل المشاكل. وبدأت أفكر: 'كيف يمكننا استخلاص المبادئ؟'»

وفي العام 1990، قامت أشوكا بدعوة عشرة رياديي أعمال اجتماعية من جنوب آسيا، كانوا يعملون مع الشباب، إلى أول «اجتماع فسيفساء» لها - «فسيفساء» بمعنى تجميع القطع. وكان الغرض هو رؤية الطريقة التي كانت أفكار الزملاء تتوافق بها والبحث عن أنماط. وفي الاجتماع الذي عقد في داكا في بنغلاديش، بيّنت جلوريا دي سوزا بالتفصيل كيف كانت تجعل التعليم التجريبي أمراً ممكناً في مناطق مختلفة من الهند.

وشرح زميل آخر، هو إبراهيم سبحان، من بنغلاديش، كيف كان يقوم بتحسين نوعية المدارس الريفية حيث كانت نسبة الانقطاع عن الدراسة تبلغ 70 بالمائة وكانت نسبة الطلاب إلى المعلمين 60 إلى 1. ومن أجل تقديم تعليم أفضل، وضع سبحان طلابه في مجموعات تتكون كل منها من عشرة طلاب، وكلّف طلاباً سريعي التعلم في كل مجموعة بمسؤولية المشاركة بتعليم أقرانهم. واستحدث برنامجاً كانت تقوم فيه البنات بتعليم أمهاتهن القراءة. ووجد أنه كان بإمكانه تخفيض نسبة الانقطاع عن الدراسة من خلال التخلص من الواجبات المنزلي، ومن خلال إدخال أنشطة مدرّة للدخل مثل زراعة الأسماك وتربية المواشي في منهاج المدرسة.[1]

وابتكر ريادي اجتماعي آخر، هو أنيل تشيتراكار، من نيبال، برنامجاً يمكن التوسع به لتدريب أطفال، أعمارهم ما بين الحادية عشرة والرابعة عشرة، على صيانة مضخات كهربائية تعمل بالطاقة الشمسية. واكتشف سريعاً أن الأطفال لم يكونوا سريعين في التعلم فقط، وإنما كانوا تواقين لمساعدة القرويين الأكبر سناً على اعتماد تكنولوجيات جديدة لتحسين الحياة في الريف. وأنشأ شبكة من المعسكرات التكنولوجية والبيئية لكي يبين لهم كيفية القيام بذلك.[2]

وضع الأطفال في موضع المسؤولية

كانت الفكرة الرئيسية التي انبثقت عن اجتماع الفسيفساء هي أن كل ريادي وجد طريقة لوضع الأطفال والفتيان في موضع المسؤولية بشأن حل المشاكل واتخاذ القرارات. وقد أدت هذه الاستراتيجية ليس فقط إلى إيجاد حماس ومساعدة الصغار على تطوير المهارات وتعزيز الثقة بالنفس، بل قامت أيضاً بحل مشكلة الموارد الكبرى بالنسبة لرياديي الأعمال. فقد أراد إبراهيم سبحان أن يقلص نسبة الطلاب إلى المعلمين، ولكن لم تكن لديه أموال لتعيين مزيد من المعلمين. من ناحية أخرى، اكتشف، في غرفته الصفية، مورداً تعليمياً غير مستغل: الطلاب أنفسهم.

وبعد الاجتماع، واصل درايتون إجراء المقابلات مع زملاء في أجزاء أخرى من العالم، وبدأ يرى أنه في كل مكان كان يعمل فيه رياديو الأعمال مع الصغار، كانوا يعانون من مشاكل متشابهة ويستخدمون استراتيجيات متشابهة. وجوهرياً، كان الزملاء يحاولون فعل شيء واحد هام: مساعدة الأطفال على النجاح في عالم مختلف عن العالم الذي نشأ فيه آباؤهم وأجدادهم.

وفي أقل من جيلين، عمل النمو السكاني والتغييرات الهيكلية في الاقتصاد العالمي على تغيير أنماط الحياة في كل مكان. والمؤشر الأكثر وضوحاً للتغيير هو النزوح الجماعي للسكان. فقد ارتفع عدد سكان المناطق الحضرية من 300 مليون نسمه في العام 1950 إلى 1.5 مليار نسمه في العام 1990. ومن المتوقع أن يصل إلى 4 ,4 مليار نسمه في العام 2025.[3]

ولم يعد بإمكان غالبية سكان العالم أن يعتمدوا على العيش في بلدات وقرى صغيرة حيث حدث التغيير ببطء. وبقيت العائلات على حالتها الأصلية، فلم يتنقل الناس بعيداً، وكان من الممكن اكتساب المهارات اللازمة للبقاء على قيد الحياة قريباً من المنزل. وفي العالم الحديث، يجب أن يكتسب الصغار الثقة للتكيف مع الأوضاع الجديدة، والقدرة على التعامل مع المعلومات، والحساسية للعمل في مجموعات مختلطة.

وبالتالي، هناك ضرورة لإعادة تصميم الأنظمة وطقوس تأكيد الجدارة التي اعتمدت عليها المجتمعات في كل مكان لتثقيف وتوجيه وحماية وتحفيز الصغار. وكان ذلك هو التحدي الذي اضطلع به كثير من الزملاء - بشكل مستقل عن بعضهم البعض. وكان ذلك هو السبب في تحول غلوريا دي سوزا عن التعليم بالحفظ عن ظهر قلب إلى التعليم بحل المشاكل في الهند. وذلك كان السبب في قيام جيرو بيليموريا بإنشاء نظام لحماية الملايين من الأطفال الذين يعيشون كالبالغين في المدن الهندية. وكما سنرى فيما بعد، كان ذلك هو السبب في قيام جي بي شرام، وهو ريادي أعمال اجتماعية مقيم في واشنطن العاصمة، بتأسيس برنامج الوصول للجامعات كوليج صَميت.

الاستعانة بمهنيين «حفاة»

ظهر نمط آخر من جهود ريادیي الأعمال الاجتماعية لابتكار طرق فعالة من حيث التكلفة لتقديم الخدمات الأساسية، فكثير من التطورات الاجتماعية والطبية في القرن العشرين أغفلت أعداداً كبيرة من سكان العالم. وكان العائق هو التوزيع. وفيما يتعلق بالحاجة العالمية، نجد أن المهنيين -أطباء وممرضات ومعلمين ومحامين وأخصائيين نفسيين ومصرفيين وأخصائيين اجتماعيين، وما شابه ذلك- هم نادرون ومكلفون على حد سواء. وبداهة، أعرض رياديو الأعمال الاجتماعية عن النماذج التي تحتاج إلى المهنيين بكثافة لصالح نماذج تحشد مواطنين عاديين للوصول إلى الأسواق المحرومة على نطاق واسع.

والمنظمة الأكثر شهرة لاستخدام هذه الاستراتيجية هو بنك غرامين، الذي يُطلَق عليه لقب بنك الحفاة، والذي يفوِّض الإشراف على قروضه إلى مجموعات مقترضة و«رؤساء مراكز» مقيمين في القرى، ما جعل من الممكن تقديم الملايين من القروض البالغة الصغر بطريقة فعالة من حيث التكلفة. وفي مجال التعليم، قامت BRAC، وهي منظمة أسسها فضل عبد، وتعتبر واحدة من أنجح منظمات المواطن في العالم، بتدريب نساء قرويات على تشغيل المدارس التي عملت على تعليم أكثر من 3.5 مليون طفل في كافة أنحاء بنغلاديش.[4]

وفي مجال الصحة، أثبت رياديون اجتماعيون، مثل فيرا كورديرو، أن غير المهنيين يمكنهم أن يساعدوا الأسر في أمور متنوعة متعلقة بالصحة. وفي الهند، يقوم مشروع الصحة الريفية الشامل، الذي تم تأسيسه من قبل راج أرول في ولاية ماهارشترا، بتدريب «عاملين صحيين قرويين» على تقديم رعاية ما قبل الولادة إلى مئات الآلاف من القرويات، ما أدى إلى تقليل معدلات الوفاة للرضع والأمهات.[5]

وفي مجال حقوق الإنسان، تقوم منظمة Nemzeti es Etnikai Kisebbsegi Jogvedo Iroda (مكتب الدفاع القانوني عن الأقليات الوطنية والعرقية)، وهي المنظمة الرائدة في هنغاريا للدفاع عن الغجر، وقد أسسها إيمر فيرمان، بتعليم الغجر في المناطق

الريفية على جمع الأدلة على الفور بعد حدوث انتهاكات لحقوق الانسان.[6] وفي بوركينا فاسو، تلقي حركة بوركيناب لحقوق الإنسان والشعوب، التي أسسها هاليدو أويدراغو، بالمسؤولية الأولى في رصد انتهاكات حقوق الانسان ليس على عاتق المنظمات الدولية، ولكن على عاتق آلاف المواطنين المحليين دافعي الضرائب.[7]

وهناك تطبيق هام لهذه الاستراتيجية يظهر في مجال الإعاقة، إذ أن نسبة تتراوح ما بين 7 و10 بالمائة من سكان العالم هم من المعاقين، ويبقى معظم هؤلاء في رعاية أسرهم.[8] ومع ذلك، تعتبر الإعاقة - الأمراض العقلية، والصمم، والشلل النصفي - في أنحاء كثيرة من العالم، لعنة أو عقاباً من الرب. فيتم إبعاد المعاق عن الأنظار، وتلحق بالأسرة وصمة عار.

وفي حالة الأمراض العقلية - النوع الأكثر شيوعاً من الإعاقة - يكون النموذج العلاجي المكثف مهنياً والسائد في معظم البلدان الغنية، خارجاً عن السياق تماماً بالنسبة للدول النامية. ويبلغ عدد سكان الهند مليار نسمة، تقريباً. وفي أواخر تسعينيات القرن العشرين، بلغ عدد الأطباء النفسيين والأخصائيين النفسيين المدربين 6,000 فقط. ولن يتم حل المشكلة أبداً من خلال نهج مكثف مهنياً. وعند ترك الهنود ليتصرفوا وفقاً لوسائلهم، فإنهم يقومون غالباً بحجز أقاربهم المعاقين داخل بيوتهم أو يقومون بأخذهم إلى «رجال يتمتعون بقوى خفية،» حيث يتم إخضاعهم لأساليب متنوعة من «العلاج» باسم «طرد الشر.» وبعض هذه «العلاجات» تتضمن إساءة بدنية، مثل الضرب والجلد بالسوط.

ومرة أخرى، توصل رياديو الأعمال الاجتماعية إلى فكرة مستنيرة مشتركة: النقطة الرئيسية هي أن يتم وضع معرفة حل المشاكل مباشرة بين يدي أفراد العائلة والمجتمع.

وتظل هذه فكرة مركزية بالنسبة لعمل ثارا سرينيفاسان، وهي طبيبة نفسية في مدراس، وقد شاركت في تأسيس المنظمة الهندية التي فتحت آفاقاً جديدة، منظمة أبحاث الشيزوفرينيا.[9] وقد وجدت ثارا، بعد أن عملت لسنوات طويلة مع مرضى الشيزوفرينيا في الأحياء الفقيرة في الهند، أن أفضل نهج لمواجهة المشكلة كان تدريب «مقدِّم الرعاية الرئيسي» في كل عائلة، والاستفادة من المهنيين في الصحة العقلية، إن توفروا، في حالات

الطوارئ. وكانت العائلات، التي تم تدريبها على تدبر أمر المرض، مجهَّزة لتوّقع حدوث الأزمات وتفاديها أفضل بكثير من غيرها. ومن خلال تثقيف الجيران بشأن المرض، تمكّنت ثارا من التقليل من العار والتوتر والوصم التي كانت تعاني منها العائلات. واليوم يتم تطبيق نهج مشابه في كوسوفو حيث تستخدم فرق صغيرة من الأطباء النفسيين نموذج رعاية صحية قائماً على الأسرة في محاولة لتدبُّر أمر اضطرابات الإجهاد النفسي الناجم عن الحرب التي ابتليت بها عشرات الآلاف من العائلات.[10]

تصميم أطر قانونية جديدة للإصلاح البيئي

كيف يمكننا تحقيق توازن بين الحاجات الاقتصادية البشرية والممارسات البيئية المستدامة؟ يركز كثير من ريادي الأعمال الاجتماعية، الذين يتصدون لهذا التحدي، في البداية، على إيجاد أطر قانونية جديدة تجعل المصالح الاقتصادية تتماشى مع السلوك المسؤول بيئياً.

وأحد الأمثلة على ذلك هو «فقاعة درايتون،» وهو إطار تنظيمي يبتعد عن نهج «التحكم والسيطرة» من قِبل الحكومة إلى نهج يستفيد من قوى السوق لتعزيز التجديدات في مكافحة التلوث على أساس غير مركزي.

وهناك مثال آخر هو «المحميات الاستخراجية»، وهي فكرة ابتكرها الراحل تشيكو مينديس وماري أليجريتّي في غابات الأمازون المطيرة في أواسط وأواخر ثمانينيات القرن العشرين. وسعى مينديس وأليجريتّي إلى حل مشكلتين في آن معاً: حماية الغابات المطيرة وحماية سبل عيش مئات الآلاف من السكان الأصليين. وفي حين نظم مينديس جامعي المطاط، كانت أليجريتّي تمارس الضغوط على الحكومة البرازيلية من أجل إعادة تقسيم مناطق من الغابات المطيرة بحيث تصبح «محميات استخراجية.» وكانت الاستراتيجية تتمثل في أن يتم التحول من إطار تملك حصري، يكون فيه التملك مكتسباً كحق في الأصول نفسها، إلى إطار يكون فيه التملك مكتسباً في حق استخدام الأصول

بأساليب معقولة (مشابه لذلك الخاص بشقة تعاونية)، حيث يمكن لصاحب الشقة التعاونية أن يبيع حقوقه في العيش في الشقة، ولكنه لا يستطيع أن يدمرها أو يغيرها بشكل كبير. وتم تطبيق نهج مشابه للغابات المطيرة، وتم منح حقوق استخدام قابلة للتحويل إلى السكان الأصليين الذين كانت سبل عيشهم تعتمد على دوام صحة كامل «الأصول.» وبحلول العام 2006 كان قد تم حماية 15 مليون هكتار في الأمازون بموجب هذا القانون.[11]

مساعدة صغار المنتجين على تحقيق أرباح أعظم

انصب تركيز الكثير من الانتقادات بشأن العولمة الاقتصادية على انتهاكات عمالة المصانع. ولكن غالبية فقراء العالم ليسوا موظفين في مصانع، بل يعملون لحسابهم الخاص - بوصفهم فلاحين في مزارع وباعة متجولين في مناطق ريفية وباعة متجولين في مناطق حضرية ومن صغار المنتجين، وغالباً ما يكونون منخرطين في الزراعة والتجارة الصغيرة في عالم الاقتصاد «غير الرسمي» الشاسع («غير رسمي» لأن الاقتصاديين يجدون صعوبة في قياسه).[12]

وعادة ما يبدأ رياديو الأعمال الاجتماعية، الذين يسعون إلى تخفيف حدة الفقر في هذه المجموعة المستهدفة، بطرح السؤال، « كيف يمكننا مساعدة صغار المنتجين هؤلاء لتحقيق قدر أكبر من النفع من تجارتهم ونشاطاتهم الإنتاجية؟ ويكون الحل الذي يتوصلون إليه عادة هو تغيير ظروف السوق، أو إعادة تصميم «سلسلة القيمة المضافة» لفئات كاملة من صغار المنتجين.

وقد هاجم رياديو الأعمال الاجتماعية هذا التحدي من جوانب مختلفة. فبعضهم، مثل محمد يونس من بنك غرامين، صب تركيزه على الوصول إلى المال، إذ يستطيع القرويون، بمبالغ صغيرة من رأس المال العامل، شراء أصول، وزيادة طاقتهم الإنتاجية، والاحتفاظ بأرباح كانت تاريخياً تستحق للمقرضين وأصحاب الأراضي.

ويركز البعض على علاقات السوق. ففي أحمد أباد، في الهند، قامت جمعية النساء العاملات لحسابهن (SEWA)، التي أسستها إلا بهات، بمساعدة 960,000 امرأة تعملن لحسابهن، بمن في ذلك تلك اللواتي يجمعن الورق، والعاملات في لف السجائر، وصانعات الطائرات الورقية، وبائعات الخضروات، على تنظيم أنفسهن في نقابة تجارية قوية.[13] ولا تقوم SEWA فقط بحماية أعضائها من الاستغلال، وبالحث على سياسات حكومية مواتية للقطاع غير الرسمي، بل تقدم مجموعة من الخدمات - شراء جماعي، وائتمان وإدخار، وتمثيل قانوني، والصحة ورعاية الأطفال، والتأمين - التي تمكن النساء الفقيرات من العمل لأنفسهن مع ربحية أكبر، وفي الوقت ذاته تقليل تعرضهن للمخاطر في العمل وعلى المستوى الشخصي.

ويركز البعض على الوصول إلى السوق. فتقوم جمعية Association pour le Soutien et l'Appui a la Femme Entrepreneur (جمعية دعم رياديات الأعمال)، التي أسستها جيزيل يتامبن، في دوالا في الكاميرون، بمساعدة صاحبات الأعمال الصغيرة في غربي إفريقيا - عاملات في مجال زراعة الفاكهة ومترجمات فرنسي - إنجليزي - على تسويق إنتاجهن وخدماتهن إلى مشترين في أوروبا عن طريق الإنترنت.[14] وبصورة مشابهة، تقوم ترانس فير يو إس إيه، ومقرها في أوكلاند، في ولاية كاليفورنيا، والتي أسسها بول رايس، بربط صغار مزارعي البن في أميركا اللاتينية مع بائعي التجزئة الرئيسيين للبن والقهوة في الولايات المتحدة الأميركية، مثل ستاربوكس وسيفوي وجرين ماونتن كوفي روسترز.[15] ويحصل المزارعون على وصول للائتمان والمعلومات ولوازم الزراعة، ما يمكنهم من زراعة بن عالي الجودة، وعضوي في أغلب الأحيان، يحصلون مقابله على سعر سخي. وفي المقابل، يتذوق المستهلكون طعماً غير مرير لقهوة «معتمدة من فير تريد.»

ويركز بعض رياديو الأعمال الاجتماعية على إضافة قيمة إلى عمليات إنتاجية. ومثال رائع نجده في جمعية Associate dos Pequenos Agricul-tores do Municipio de Valente، (جمعية صغار المزارعين في مدينة فالينتي)، وهي تعاونية لمزارعي السيزال،

تُعرَف اليوم على أنها APAEB، وموقعها في المنطقة الداخلية التي تعاني من الجفاف في الولاية البرازيلية باهيا.[16] (السيزال هو نبات صبار أوراقه على شكل رمح، وتستخدَم أليافه لصناعة الحبال والسجاد والفراشي.)

وفي أوائل ثمانينيات القرن العشرين، قرر رجل لطيف، اسمه اسماعيل فيريرا، أن اقتصاديات زراعة السيزال تحتاج إلى تغيير. وقد قضى فيريرا طفولته، وهو ابن لُمزارع سيزال، يعمل في حقول تسفعها أشعة الشمس الحارقة في منطقة كانت معظم الأسر فيها تعيش في أكواخ بدون كهرباء أو مياه جارية.

ولكن سنحت الفرصة لفيريرا لدراسة المحاسبة والهندسة. وعندما عاد من جامعته، لم يعد قادراً على قبول ترتيب اقتصادي أبقى مزارعي السيزال يعانون من فقر مدقع، بينما كان الوسطاء وأصحاب المصانع يجنون أرباحاً مجزية. ورأى فيريرا أن المزارعين كانوا بحاجة إلى تجميع إنتاجهم وإضافة قيمة إلى السيزال قبل بيعه. وكان ذلك يعني العمل معاً. وقد تطلب الأمر اجتماعات لا تحصى لتنظيم المزارعين - كان للتعاونيات سمعة سيئة في البرازيل - وأربع سنوات من العراك من أجل الحصول على رخصة تصدير من الحكومة. وفي نهاية المطاف، ومع كل ذلك، بنى المزارعون معمل حصادة ودراسة.

واليوم، تشغِّل APAEB مصنعاً بملايين الدولارات الأميركية يبيع حبالاً وسجاداً بجودة التصدير إلى مشترين لبائعي تجزئة كبار في الولايات المتحدة الأميركية وأوروبا. ومن العام 1997 وحتى العام 2002، وفقاً لفيريرا، ارتفعت إيرادات المصنع بنسبة 400 بالمائة، لتصل إلى 6 ملايين دولار أميركي، مع كون ثلاثة أرباع المبيعات تأتي من منتجات نهائية. وارتفعت أسعار السيزال بمقدار ثلاثة أضعاف، ما جلب منافع اقتصادية إلى آلاف الأسر، وأوجد تأثيراً اقتصادياً مضاعفاً قوياً في منطقة فقيرة يكسب فيها مليون شخص جزءاً من دخله من السيزال. وفي السنوات الأخيرة، قام عشرات الباحثين بزيارة APAEB لمعرفة كيف تمكنت منظمة في منطقة ريفية معزولة من المنافسة في الاقتصاد العالمي.

الربط بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة

فابيو روزا هو ريادي أعمال اجتماعية آخر يساعد صغار المنتجين في الاستحواذ على قدر أكبر من الأرباح. ولكن نهج روزا يوضح مبدأ آخر: يساعد روزا المزارعين ومربي الماشية على إضافة قيمة للحليب ولحم البقر من خلال الزراعة العضوية؛ وبالقيام بذلك، يساعدهم على حماية أراضيهم، وعلى الوصول إلى الأسواق المربحة للمنتجات العضوية.

وأشارت فيرا كورديرو إلى أن الصحة والمشاكل الاجتماعية هما «وجهان لعملة واحدة.» والأمر ذاته ينطبق على التنمية الاقتصادية وحماية البيئة. ويجد رياديو الأعمال الاجتماعية أنهم لا يستطيعون معالجة مشكلة بدون التطرق إلى الأخرى.

وجادفيغا لوباتا، مؤسّسة المركز الأوروبي للزراعة البيئية والسياحة (ECEAT)، ومقرها (وتقيم) في بولندا، هي ريادية أعمال اجتماعية مارست هذا الربط.[17] ولأن المزارعين البولنديين قاوموا جهود الحكومة الشيوعية لجعل أراضيهم ملكية جماعية، فما يزال هناك مليونا (2 مليون) مزرعة صغيرة في البلد. من ناحية أخرى، ما يزال كثير منهم يكافحون من أجل البقاء في وجه المنافسة الآتية من مزارع الشركات الكبرى في أوروبا الغربية.

وحددت لوباتا اثنتين من المزايا التنافسية التي يتمتع بها المزارعون البولنديون. أولاً، كونهم اعتمدوا على الزراعة المكثفة كيميائياً بقدر أقل بكثير من نظرائهم الأوروبيين، فهم في وضع جيد ليصبحوا أبرز المنتجين الأوروبيين في المنتجات الغذائية العضوية. وثانياً، المَزارِع متنوعة بيئياً وذات مشاهد خلابة.

وفي العام 1993، أسست لوباتا ECEAT-Poland من أجل تشجيع صغار المزارعين في بلدها على ممارسة الزراعة الحساسة بيئياً. وعرضت صفقة: إذا تحول المزارع إلى الزراعة العضوية، فسوف يقومون بالمساعدة في زيادة دخل المزرعة من خلال ترتيب زيارات للسياح.



جادفيغا لوباتا

وعملت ECEAT-Poland مع المئات من المزارع، ورتبت إجازات لعشرات الآلاف من السياح، معززة دخول مُزارعيها بنسبة 25 بالمائة في المتوسط. وقامت لوباتا أيضاً باستخدام الشبكة كرافعة من أجل التأثير على السياسة الزراعية الحكومية، وذلك من خلال إثبات الاهتمام المتزايد بين الأوروبيين بزيارة المَزارع العضوية وشراء المنتجات الغذائية العضوية. وفي العام 2000، شاركت لوباتا بتأسيس التحالف الدولي لحماية الريف البولندي (والذي كان السبب في فوزها بجائزة غولدمان البيئية وقيمتها 125,000 دولار أميركي، في العام 2002)، جامعة 480 منظمة معاً في حملة للضغط على الحكومة البولندية لدعم الزراعة العضوية العائلية. ويبني التحالف على عمل مزارعي ECEAT-Poland.

تحرير الموارد في المجتمع الذي تقوم بخدمته

يحتاج الأمر إلى ومضة استبصار من أجل مهاجمة مشكلة واسعة النطاق عندما يكون لديك القليل جداً من المال للإنفاق. ومع ذلك، فهذا هو الوضع الذي يجد الكثير من ريادي الأعمال الاجتماعية أنفسهم فيه. وأحد الحلول هو البحث عن سبل جديدة لتحرير وإعادة توجيه الطاقات الإبداعية للناس داخل المجتمعات التي تتم خدمتها. وقد نجحت هذه الاستراتيجية بشكل رائع بالنسبة لـ Comite para Democratizac.ao da Informatics (لجنة جعل تكنولوجيا المعلومات ديمقراطية CDI)، ومقرّ هذه اللجنة في ريو دي جانيرو، وقد عملت على توسيع القدرة على الوصول إلى التثقيف الحاسوبي في مئات من الأحياء الفقيرة في البرازيل، وفي دول أخرى.[18]

تأسست CDI من قِبل رودريغو باجيو، وهو رجل أعمال متحمس، ومعلم وخبير تكنولوجي كان يساعد الصغار من الأقل حظاً منذ أن كان في سن الثانية عشرة. وفي العام 1995 قام باجيو، انطلاقاً من اهتمامه «بالفجوة الرقمية» المتنامية في البرازيل، بتأسيس أول مدارسه للكمبيوتر داخل أحد الأحياء الفقيرة في ريو. وكانت فكرته في تلك الأيام تتمثل في أن ينشئ خمس، أو ربما عشر، مدارس كمبيوتر في المجتمعات الفقيرة.

ولم تكن استراتيجية باجيو أن يقوم بإدارة المدرسة بنفسه، ولكن في أن يسوِّق لامتياز نموذج بسيط لمدرسة كمبيوتر - دليل بدء التشغيل يبدو ككتاب هزلي مصور - يمكن الحصول عليه من قِبل منظمات الخدمة الاجتماعية المتواضعة في أي مكان يكون فيه كهرباء، تقريباً. ويجب أن تبدأ العملية بمبادرة قادة المجتمع بتقديم طلب امتياز CDI. ومن أجل إظهار الالتزام، كان يتعين على القادة أن يؤمِّنوا مبنى، ويحددوا المعلمين المحتملين، ويجمِّعوا الطلاب، ويعدُّوا خطة إدارية وموازنة للمدرسة، مع دعم المعلمين برسوم محلية. بعدئذ تقوم CDI بتوفير الأجهزة والبرمجيات (يتم التبرع بها من قبل شركات) وتدريب المعلمين المحليين على إدارة المدرسة وصيانة الأجهزة.

وبحلول العام 2007، وباستخدام نموذج الامتياز، أسست CDI أكثر من 900 مدرسة في البرازيل والأرجنتين وتشيلي والمكسيك وأوروغواي وجنوب إفريقيا واليابان.

وهناك منظمتان أخريان وجدتا سبلاً لمعالجة مشاكل كبيرة من خلال تحرير الطاقات الإبداعية للناس داخل المجتمعات التي تتم خدمتها وهما:

- في يا أليغريا (الإيمان والسعادة)، اتحاد دولي لمدارس مدعومة من قِبل المجتمع، ومقره في كاراكاس، في فنزويلا، وقد استخدم هذه الاستراتيجية من أجل تقديم تعليم ذي نوعية جيدة وبتكلفة قليلة إلى «حيث ينتهي الأسفلت» - وصلت إلى أكثر من مليون طالب في 2,500 مجتمع من المجتمعات الفقيرة والمعزولة في خمس عشرة دولة من دول أميركا اللاتينية.

- غرام فيكاس (تنمية القرى)، أسسها جو ماديات في أوريسّا، في الهند؛ والتي ساعدت آلافاً من الداليت (المنبوذين) و أديفاسيس (أبناء القبائل) على إنشاء منظمات تقع مقراتها في القرى من أجل صنع مواقد تعمل على الغاز الحيوي، وبناء أنظمة صرف صحي ومراحيض ومضخات مياه نظيفة وقاعات للمجتمع.[20]

الربط بين قطاع المواطن والقطاع الحكومي وقطاع الأعمال لتحقيق حلول شاملة

من غير الممكن معالجة العديد من الاحتياجات بفاعلية إلا من خلال استراتيجيات تشمل عدة قطاعات. وأحد هذه الاحتياجات هو الحاجة إلى الوصول إلى الكتب في جنوب إفريقيا، إذ يفتقر معظم المواطنين، على سبيل المثال، إلى كتب بلغتهم الأم تكون بأسعار معقولة وتتناسب مع قدراتهم في القراءة، على حد سواء. وكانت هذه الفجوة هي التي دفعت بيولاه ثومبادو، وهي من محبي الكتب منذ سن الثامنة، لترك عملها في بينغوين بوكس في جوهانسبيرغ من أجل تأسيس مؤسسة القراءة السهلة للكبار (إيرا) (Easy Reading for Adults (ERA في العام 1991. وكان هدف ثومبادو هو جعل الكتب المناسبة متاحة للملايين من البالغين الذين حُرموا بشكل منهجي من

الوصول إلى التعليم في عهد التفرقة العنصرية. ووسعت إيرا ERA رسالتها منذ ذلك الحين، وهي تمثل الآن «Everyone's Reading in Africa» (القراءة للجميع في إفريقيا).

وبدأت ثومبادو عمل إيرا بتجميع أول قائمة لكتب «القراءة السهلة» في جنوب إفريقيا. وبعدئذ قامت بجولة في البلاد وأقنعت أصحاب المكتبات بتخصيص حيز في مكان بارز لهذه الكتب. كما أعدت «صناديق كتب إيرا»، وهي مجموعات كتب ثقافية موضوعة في صناديق عرض جميلة، قامت بتسويقها للمكتبات، ولبرامج الكبار لمحو الأمية، وللشركات التي لديها مكتبات داخلية. وتقول ثومبادو، «إذا كنت تعمل في منجم، وكنت تستلقي في السرير في الساعة التاسعة مساء، فلا بد أن يكون هناك كتاب مناسب لك.»

والمشكلة مع القراءة السهلة كانت الاختيار. فقد تم إنتاج معظم الكتب من قِبل «فاعلي خير بميزانيات ضئيلة جداً،» ولم تكن جذابة للغاية أو مكتوبة بشكل جيد. علاوة على ذلك، لم يكن متوفراً سوى عدد قليل باللغات الإفريقية. وأطلقت ثومبادو «سلسلة إيرا في اللغات الإفريقية،» وكلَّفت كتاب جنوب إفريقيين بكتابة أربعين كتاباً للقراءة السهلة بلغات تسونغو وسوثو وإكسهوسا وفيندا وانديبيلي وأفريكانس وبيدي وتسوانا وسواتي وزولو. وجمعت نصف مليون راند، وتفاوضت مع خمسة ناشرين لإنتاج 120,000 كتاب. ولكنها واجهت مفارقة عويصة شبيهة بشرك 22 (Catch-22). فالناشرون لم يكونوا مهتمين بترويج الكتب أو استكشاف قنوات توزيع بديلة، وذلك لأنه لم تكن هناك أسواق جاهزة. ولم تكن هناك أسواق جاهزة لأن نظام التفرقة العنصرية قد حال دون بنائها.

ورأت ثومبادو أن جنوب إفريقيا كانت بحاجة لبرنامج وطني للكتاب. وكان محو أمية الكبار أولوية وطنية. وأظهرت الأبحاث أن الناس يتعلمون القراءة بأسهل ما يمكن بلغتهم الأم. ولكن الحكومة لم تفعل شيئاً يذكر لتشجيع الكتّاب باللغات الإفريقية، أو لتحفيز الناشرين على تسويق الكتب في المناطق الريفية أو في المقاطعات السابقة. ولم تكن هذه التجاوزات قليلة الأهمية. وأشارت ثومبادو، «يجب أن لا ننسى العلاقة الوطيدة بين القمع والجهود في منع الناس من القراءة.»

ودرست ثومبادو المشكلة، وعملت مع مجلس جنوب إفريقيا لتطوير الكتب، الذي كانت عضوة فيه؛ ومع وزارة التربية والتعليم الوطنية، وتتبعت أثر الأماكن التي يقوم ذوو الدخل المتدني بشراء واستعارة الكتب منها. ثم قامت بتحديد الخطوط العريضة لتعزيز وصول أوسع للكتب. وكانت هذه الخطوات تتضمن نشر المكتبات في المجتمعات الفقيرة وتشجيع المترجمين إلى لغات إفريقية، والكاتبات من السود، وتأسيس اتحاد وطني لمنتجي الكتب، وتشجيع النشر وتشجيع القراءة من خلال حملات خاصة، وتشجيع توزيع الكتب من خلال محلات البقالة ومواقف الباعة المتجولين في محطات الباصات.

وفي العام 1999، آخذة زمام المبادرة لتطبيق التوصيات التي قدمتها هي نفسها، قامت ثومبادو بالضغط على الحكومة لرعاية حملة ترويج للقراءة تستمر لعشر سنوات. ووجدت في وزير التعليم في جنوب إفريقيا، قادر عصمل، حليفاً لها. وبعد ثمانية عشر شهراً من المكالمات الهاتفية والرسائل الإلكترونية، أدت جهودها إلى جعل حكومة جنوب إفريقيا تعلن العام 2001 عاماً وطنياً للقارئ، أو، في الزولو و السوثو، وهما اللغتان اللتان يتكلم بهما نصف سكان البلاد تقريباً، ماسيفوندي سونكي 2001 (لنقرأ معاً).[21] والحملة التي تضمنت جهوداً حثيثة من المكتبات ومسابقات كتابة ووقائع خاصة وحملات ترويج في الصحف والراديو والتلفزيون، تم تمديدها حتى العام 2004.

وتصرِّح ثومبادو، «سوف أحصل، في نهاية المطاف، على سنواتي العشر للقراءة، حتى وإن كان ذلك لسنة أو سنتين في كل مرة.»

وهناك استراتيجية أخرى تشترك فيها عدة قطاعات، يتم استخدامها حالياً من قبل مبادرة التطعيم ضد الإيدز الدولية International AIDS Vaccine Initiative (IAVI)، التي يقع مقرها في نيويورك.[22] وقد أسسها سيث بيركلي في العام 1996، وتعمل (IAVI) مع شركات أدوية وتكنولوجيا حيوية ومختبرات أكاديمية وحكومات ووكالات متعددة الأطراف وهيئات أبحاث علمية ومنظمات إعلام من أجل تشكيل رأس حربة من

مجموعة من اللقاحات المرشحة لمرض الإيدز، ومن أجل تمهيد الطريق لوصول عالمي سريع في حال أصبح اللقاح لمرض الإيدز متاحاً. وبيركلي، الذي ساعد الحكومة الأوغندية في منتصف ثمانينيات القرن العشرين على صياغة استجابتها لمرض الإيدز، كان يشرف على البرامج الصحية لمؤسسة روكفيلر الخيرية قبل أن يقوم بتأسيس IAVI في وقت كانت فيه أبحاث لقاحات الإيدز، على حد تعبيره، «بلا حراك.» ومنذ ذلك الحين جمع بيركلي مئات الملايين من الدولارات لعمل IAVI ، بما في ذلك 150 مليون دولار أميركي من مؤسسة بيل وميلندا غيتس الخيرية.[23]

وقال لي بيركلي، «عندما اكتشفنا لأول مرة أن فيروس النقص المناعي البشري HIV كان فيروساً، قال الجميع 'لقاح'-فهو الوسيلة التكنولوجية الوحيدة المثبت نجاحها للتعامل مع الفيروسات.» ولكن عندما تعاظمت الضغوطات من أجل العلاج، تضخمت الموازنة من أجل العلاج، وتضاءلت موازنة تطوير اللقاح. علاوة على ذلك، اعتبرت شركات الأدوية الكبرى أن أبحاث اللقاح كانت تشكّل استثماراً غير مغرٍ - لأن المرض كان ينتشر بالسرعة الأكبر في الدول الفقيرة، ولأنه من المربح أكثر تسويق عقاقير لمعالجة الأمراض بدلاً من اللقاحات لمنع حدوثها.

وتعمل IAVI بمثابة شركة رأس مال استثمار مغامر. وهي تستثمر الملايين من الدولارات في شركات أو في مختبرات أكاديمية في أي مكان في العالم يكون فيه لقاحات واعدة لمرض الإيدز في مرحلة التطوير. وهي توفر أيضاً دعماً لوجستياً لمساعدة الشركات في الانتقال بسرعة إلى التجارب السريرية. وإذا نجحت الشركات، ستكون حرّة في بيع لقاحاتها بأسعار السوق في الدول الصناعية، ولكنها ستكون ملزمة بعقود لجعل اللقاحات متاحة بتكلفة متدنية في دول العالم النامية. ومن أجل إيجاد حوافز للأبحاث الصناعية، تقوم IAVI بممارسة الضغوط على الحكومات والوكالات الدولية من أجل إنشاء صندوق عالمي بمليارات الدولارات لشراء لقاحات الإيدز.

إن نهج IAVI فريد من نوعه بسبب شراكاته بين القطاعين العام والخاص، وبسبب نهجه العالمي لتطوير اللقاحات، على حد سواء. وتاريخياً، كان الأمر يتطلب مرور ما بين

عشر سنوات إلى عشرين سنة لكي تصبح اللقاحات، التي تم تطويرها في الدول الغنية، متاحة على نطاق واسع في الدول الفقيرة.[24] وتركز IAVI، بشكل متزامن، على سلالات فيروسية في إفريقيا والهند والصين، بحيث يتم تطوير اللقاحات في الأماكن التي تشتد الحاجة إليها. ويشرح بيركلي، «لقد انتقلنا من وضع كان لدينا فيه القليل جداً في مرحلة التطوير إلى وضع لدينا فيه ستة نُهج تتقدم جميعها في المسار السريع، وجميعها من أجل العالم النامي، وجميعها من أحدث ما توصل إليه العلم. ويتفق كافة الناس على أن لقاح الإيدز يجب أن يكون متاحاً للجميع. وهذا هو النموذج.»

.13

المواهب موجودة في كل مكان

جي. بي. شرام، الولايات المتحدة الأميركية: الوصول إلى الجامعات

في أواخر ثمانينيات القرن العشرين، بينما كان جاكوب («جي بي») شرام يدرس في كلية هارفارد للاهوت، أدرك لأول مرة «فجوة سوق» الجامعات. حيث كان يعمل في تقديم استشارات لطلبة السنة الأولى (freshmen) من أجل تسديد نفقات دراسته العليا في الجامعة. وكان عليه في كل سنة أن يقوم بمراجعة ملفات القبول لثلاثين طالباً التحقوا بالجامعة مؤخراً. وأثناء قراءة الطلبات المقدمة من طلاب ذوي دخل متدنٍ، كان في كثير من الأحيان يجد مكتوباً بخط اليد على الهوامش، «نتمنى لو نستطيع أن نجد عشرة آخرين من أمثاله!»

تخرَّج شرام من الكلية اللاهوتية في سن الثامنة والعشرين، وانتقل بعد التخرج إلى واشنطن العاصمة. واختار أن لا يتم ترسيمه كاهناً. وانضم إلى «القساوسة الرعاة الصالحون» (Good Shepherd Ministries)، وهي منظمة غير ربحية تُدير برامج ما بعد المدرسة للمراهقين، بما في ذلك مركز للمراهقين يقع في اليوبيل للتنمية العمرانية، وهو مجمع سكني لذوي الدخل المتدني. وأصبح شرام مديراً لمركز اليوبيل للمراهقين في العام 1991. وكان من أولى مبادراته إنشاء برنامج «فلايرز للدروس الخصوصية.» وكانت

الصفقة هي أنه إذا حضر الطالب إلى مركز المراهقين ثلاثة أيام في الأسبوع من أجل تنفيذ الواجبات المدرسية لمدة ساعة مع مدرس خصوصي، سوف يتم إرساله، في نهاية العام الدراسي، في رحلة بالطائرة، عادة ما تكون إلى برنامج شبابي في الهواء الطلق في ولاية كولورادو أو ولاية فلوريدا.

وسمح برنامج فلايرز لشرام أن يثبت مصداقيته. ويقول، «لم يكن بإمكاني أبداً النجاح في أن أكون قائد فتيان ممتازاً في وسط مدينة. فأنا محافظ وأبيض تماماً ولم أكن من أطفال الشوارع. ولكنني كنت صادقاً وصريحاً. وكان الأطفال يعرفون أنهم إذا التزموا ببرنامج فلايرز، فإنهم سوف يصعدون إلى الطائرة.»

وساعد برنامج فلايرز الطلاب على النجاح في المدرسة الثانوية، ولكن ماذا بعد ذلك؟ لقد شاهد شرام في اليوبيل «فجوة سوق الجامعات» من الطرف الآخر من الأنبوب. فقد كان الطلاب الذين يحصلون على أعلى العلامات ودرجات الاختبارات ينطلقون إلى الجامعة، وكانت جامعات رابطة آيفي (Ivy League schools) تبحث عنهم. ولكن علامات ونتائج اختبارات الغالبية العظمى من الطلاب كانت متوسطة، ولم تُلقِ الجامعات بالاً لهم.

وهناك سبب لذلك. فلدى الجامعات نظام لتحديد «المتألقين» من ذوي الدخل المتدني، وهي تشتري القوائم من مجلس الجامعات وتتنافس لتحظى بالنخبة من الطلاب.[1] وتقوم جميع المجتمعات بإرسال أبنائها المتألقين، ولكن الطبقتان الوسطى والعليا فقط تقومان بانتظام بإرسال أبنائهما ذوي الأداء «المتوسط.»

وكان طلاب السنة الأخيرة في المدرسة الثانوية يقولون لشرام، «نعم، بالطبع سوف أذهب إلى الجامعة. ولكن بعد شهرين من انتهاء المدرسة الثانوية، كان يجد الكثير منهم يتسكعون في الشوارع. وقال، «وبعد مرور سنة تكون عيونهم قد فقدت بريقها.»

ما الخطأ الذي حدث؟



شرام (الملتحي) مع فتيان من مركز اليوبيل للمراهقين

ويتذكر شرام، «أشياء عادية تماماً. كنت أسمع: 'أرسلت طلباً غير مكتمل ولم يردوا علي نهائياً. وقدمت طلب إلى جامعتين فقط ولم أحصل على قبول.'» واكتشف شرام أن معظم آباء هؤلاء الطلاب لم يلتحقوا بالجامعات هم أنفسهم. وكانوا يجدون صعوبة في إرشاد أبنائهم في عملية تقديم الطلبات. ولم يكن كثير من الطلاب يعتقدون حقاً أنهم «صالحون للدراسة الجامعية.»

ولكن شرام كان يراهم بصورة مختلفة. وذكر، «الصغار الذين كانوا يحصلون على علامات معتدلة كانت لديهم أمور أخرى تجري. فقد قام أحدهم بكتابة سيناريو، وآخرون كانوا يعتنون بإخوانهم وأخواتهم. وبعضهم كانوا فنانين رائعين. أو قد يكون في يوم ما شجار، وأشاهد فتىً يقوم بعمل ينم عن حكمة وشجاعة. ومن ثم أرى الطلبات

وأعرف أنه ليست هناك طريقة لكي تعرف الجامعة عن عزم وجرأة ذلك الفتى. ولكنك عندما ترى الفتى يتعامل مع التحدي في مركز المراهقين، يكون ذلك واضحاً جداً. وبالنسبة لي كانت تلك لحظة 'آها!' (استبصار مفاجئ)، وكان التحدي هو جعل الكلية ترى الفتيان بالطريقة التي رأيتهم أنا فيها، وذلك لأن معظمهم كانوا أفضل مما تشير إليه علاماتهم.»

وفي العام 1993، قام أربعة طلاب - تيريزا وديسموند ويوندي وأليامي - بالطلب من شرام أن يقوم بمساعدتهم لدخول الجامعة. وكانوا طلاباً أذكياء لديهم الكثير من المهارات، ولكن علاماتهم ونتائج اختبار الكفاءة الدراسية (SAT) كانت متوسطة. كيف يمكن الإبلاغ عن إمكانياتهم؟ لقد كان شرام على ثقة من أن مقالة صادرة من القلب يمكنها أن تحدِث فرقاً. وقال، «لدي إيمان في أنه إذا سرد الناس جزءاً، مهماً بالنسبة لهم، من روايتهم، فإن ذلك من شأنه أن يعمل على توصيل نقاط القوة فيهم إلى إنسان آخر بطريقة لا يمكن لأي وسيلة أخرى أن تفعلها.»

واتصل بكيث فروم، صديقة المقرب من كلية اللاهوت، والذي كان يدرِّس الكتابة التفسيرية لطلاب السنة الأولى في جامعة هارفارد، وطلب منه أن يأتي من نيويورك إلى واشنطن في عطلة نهاية أسبوع من أجل مساعدة الطلاب على كتابة مقالات من شأنها أن «تقفز عن المكتب.» وذكر شرام، «كان كيث أفضل مدرِّس كتابة رأيته في حياتي.»

وقام فروم، أثناء سفره في قطار أمتراك، بتصميم برنامج يستند إلى نظريات درسها في جامعة هارفاد. وكانت تبدأ بعشر دقائق من «الكتابة الحرة،» يُشجع فيها الطلاب على كتابة أفكار عشوائية بعجلة وبدون عناية وبدون تنقيح ما كتبوه. ويقومون بعدئذ بقراءته بصوت مرتفع بينما يدون باقي الطلاب الصور والجمل التي تخطر في أذهانهم. وسمى فروم هذه العملية «استخراج الذهب.» وتتم كتابة تعليقات كل شخص على أوراق مثبتة على الجدران، وهي عملية تؤدي إلى تأييد أفكار الطلاب وإلى مساعدتهم على تحديد أفكار

توجيهية لمقالاتهم. ومن ثم يكون العمل الرئيسي هو تذكير الطلاب بأن يبينوا ما يقصدونه وليس مجرد قوله.

وعندما وصل فروم إلى واشنطن، هرع هو وشرام لشراء أقلام رصاص، وأقلام تحديد عريضة، ومجموعة من الورق المقوى وشريط لاصق غير شفاف. وفي وقت متأخر من يوم الأحد، كان لدى الطلاب مسوداتهم الأولى لمقالات قبولهم في الجامعة.

وبعدئذ قام شرام بالاتصال بديريك كانتي، وهو مُحفِّز للصغار قابله شرام في إحدى رحلاته إلى كولورادو، ودعاه إلى واشنطن لتقديم «جلسة راب» تحفيزية للطلاب. وأراد شرام أن يقوم كانتي بمساعدة الطلاب في تحديد العقبات التي قد تعرقل خططهم في الذهاب إلى الجامعة. وقال، «لقد كان ديريك، بدون أدنى شك، أفضل ميسِّر للفتيان رأيته في حياتي.»

وكان كانتي موهوباً في قدرته على جعل المراهقين ينظرون إلى أنفسهم على أنهم مدربون لبعضهم البعض، بدلاً من أن يكونوا نقّاداً لبعضهم البعض. وكان أحد تدريباته يكمن في الطلب من كل طالب أن يكتب عن عقبة رئيسية كان يواجهها، أو قام بالتغلب عليها، بشأن الجامعة. وشرح كانتي، «وما يظهر في كثير من الأحيان هو العائلة. 'يقول والدي إنني لست أهلاً للجامعة.' أو 'النقود.' 'لا يمكننا تحمل نفقاتها.' و'الثقة بالنفس،' لم يؤمنوا أبداً بأنهم جيدون بما يكفي. و'العمل المدرسي،' أفسدوا الأمور في أول سنتين من المدرسة الثانوية، وسنة واحدة لا تكفي لإحداث فرق.»

وعندما يُعبر عن الأمر، تسمع الفتيان يقولون، 'أنا أيضاً لدي تلك المشكلة.' يمتلىء طبق الورق ويرون أن أطفالاً آخرين يعانون من الأمور ذاتها. ويشرف الأطفال على تدريب بعضهم البعض - الأمر الذي يكون أكثر فاعلية بكثير من أن يأتي من شخص بالغ. وتتهاوى الحواجز.»

وفي الأشهر التي تلت، التحق طالب بجامعة براون، وطالب آخر بكلية مجتمع مقاطعة مونتغمري (Montgomery County Community College)، وتلقى الطالبان

الآخران منحة كاملة من كلية كونيتيكت، وهي كلية للفنون الحرة في مدينة نيو لندن. ويتذكر لي كوفين، الذي كان عميد القبول في كلية كونيتيكت، «معظم طلبات القبول للكلية تفشل في توفير صورة جيدة عن الفتى. وتكون المقالات فاترة، ورسائل التوصية تتألف من فقرة واحدة، أو حتى مجرد جملة واحدة. وكنا نسأل أنفسنا، 'إذا قبلنا الصبي، هل سيتمكن من النجاح؟' نحن نتطلع لتوقع المستقبل. لذلك، عندما لا يكون لدى الصبي الأرقام، تكون بحاجة إلى شيء آخر للتمسك به. وقد روى هؤلاء الأولاد قصصاً معبرة منحت إحساساً حياً بأنهم كانوا ينجحون على الرغم من الصعاب. وأتت توصيات (جي بي) مليئة بالحياة. وذلك ما قلب الموازين في صالحهم.»

وفي العام 1994، مر أربعة طلاب آخرين - حبيباتو وعباس وجينيس وزينب - بالعملية ذاتها. وتم قبول الأربعة أيضاً في الجامعات. وقرر أحدهم الانضمام إلى سلاح الجو، وآخر واجه مشاكل شخصية أثناء السنة الأخيرة في المدرسة الثانوية، وفشل في التخرُّج.

وشرح فروم: «الفرق بين الشخص الذي هو ريادي أعمال والشخص الذي ليس ريادي أعمال هو أنني عُدت إلى عملي، ولكن جي بي عرف أننا ابتكرنا شيئاً فريداً. لقد رآه وصقله وعبأه في زجاجات.»

نشأ جي بي شرام في أسرة من الطبقة الوسطى في دينفر. وكانت أم شرام، نانسي، وهي معلمة للصف السادس الابتدائي، من محبي الكتب. وكانت تشدد كثيراً على التحصيل الأكاديمي. ويقول شرام، «كانت أمي تصر كثيراً على أن أنجز بإتقان كل عمل أقوم به.» وقام والد شرام، ري، بتأسيس عمل تجاري، مبتدئاً من الصفر، لبيع معدات حقول نفط مستعملة. وتذكر شرام، «كانت لدي قناعة بأن والدي كان واحداً من أذكى الأشخاص الذين عرفتهم، ومع ذلك كانت درجاته دائماً جـ. وهذا غير مفاجئ، فقد نشأ في مزرعة في ولاية نورث داكوتا. وكان لديه عشرة أشقاء. ولم يكن أحد يتحدث اللغة

الإنجليزية في المنزل. وكانوا جميعاً يعملون في المزرعة. ولكنه، على الرغم من ذلك، تدبَّر أمره في الوصول إلى الجامعة. وجعلني ذلك أصبح متشككاً جداً في الأخذ بالتقييمات الرقمية على أنها المؤشر الوحيد الذي يدل على إمكانيات نجاح شخص ما.»

وكان شرام ابناً وحيداً. ولم يكن لديه أي أحد ليلعب معه في المنزل. وكانت المدرسة هي مكان اللعب بالنسبة له، لقد كانت المكان الذي كان يشعر فيه بقمة السعادة. وقد لعب كرة القدم في المدرسة الثانوية، ومثّل في مسرحيات، وانضم إلى فريق الخطابة، وعزف على البوق في فرقة الجاز، وترأس مجلس الطلبة. وبسبب الدمج الإجباري لطلاب المدارس في الحافلات، كان شرام يذهب إلى مدارس في وسط المدينة طوال سنوات طفولته. وكان أصدقاؤه من خلفيات عرقية واقتصادية متنوعة. ويذكر، «انتقلت من المدرسة الابتدائية إلى المدرسة المتوسطة، ومن المدرسة المتوسطة إلى المدرسة الثانوية، مع المجموعة ذاتها من الطلاب. وكان لكل منا نقاط قوة خاصة به. وقد افترضت أننا سنذهب في المرحلة التالية من عمرنا معاً. كان الذهاب إلى الجامعة أمراً مفروغاً منه.» (ذهب شرام إلى جامعة ييل.) «وعندما اكتشفت أن الكثيرين منهم لم يذهبوا، كانت صدمة، وقد سكنت في صميمي. ولم يكن ذلك منطقياً نهائياً. ولم يكن الفارق أنهم كانوا أقل قدرة مني على الدخول إلى الجامعة.»

شرام هو شخص يعبر عن أفكاره بوضوح ومتحمس، وهو سريع البديهة وفيه مسحة من الممثل. وقد شارك، في جامعة ييل، في تأسيس مجموعة غنائية لكوميديا كابيللا أطلق عليها ميكسد كومباني. ويشرح صديقه كيث فروم، «كان جيه بي يجتذب دائماً كل أنواع الناس إليه. وعندما كنا معاً في كلية اللاهوت، كان يتمتع بشخصية كاريزمية بطريقة تقليدية – اجتماعي، ممثل رائع، مغنٍ رائع، وكان هناك كثير من المتعة دائماً عندما يكون قريباً.»

التحق شرام، بعد تخرجه من جامعة ييل، بكلية اللاهوت في جامعة هارفارد، وكان ينوي أن يصبح قسيساً معمدانياً. إلا أنه تطوع في العام 1988 للعمل في مخيم صيفي

للكنيسة الأسقفية الإفريقية الأميركية للفتيان المحكوم عليهم في ولاية ساوث كارولينا. وهناك واجه الحقيقة القاسية للصغار في السن، معظمهم من الأميركيين من أصول إفريقية ولاتينية، الذين نشأوا بدون فرص. ويذكر فورم، «لقد كانت تجربة ساوث كارولينا مريرة بالنسبة لجي بي. فقد عانى الصغار من حياة وحشية. ولم يتقبلوه بسهولة. لقد كان دائماً مُتقبَّلاً جداً، ولكنه لم يتمكن من جذبهم. وأعتقد أنه رأى أن جاذبيته لن تكون كافية للقيام بذلك النوع من العمل الروحي الذي كان يريد القيام به. وأصبحت شخصيته الكاريزمية، بعد ذلك الصيف، داخلية أكثر وأهدأ. وتعمق التزامه بمساعدة أطفال وسط المدن.»

وعند وصول شرام إلى مركز اليوبيل للمراهقين، كان قد رأى زملاء موهوبين في المدرسة الثانوية يفشلون في الالتحاق في الجامعة بدون سبب وجيه. وكان قد رأى أيضاً أن الجامعات كانت متعطشة لمواهب ذوي الدخل المتدني. ولكن العرض والطلب لم يكونا يلتقيان. وفي الحقيقة أنه من بين 900,000 طالب من ذوي الدخل المتدني الذين يتخرجون من المدرسة الثانوية في الولايات المتحدة الأميركية كل سنة، هناك 200,000 طالب بإمكانهم أن ينجحوا في الجامعة ولكنهم يفشلون في الالتحاق.[2]

والمشكلة في الوصول إلى الجامعات، كما يراها شرام، ليست في طموح الطلاب من ذوي الدخل المتدني، وليست في قلة المال. (ففي كثير من الأحيان تتوفر المساعدة المالية.) وهي أيضاً ليست ناجمة عن خلل في المدارس الحكومية. ويقول شرام، «ليس هناك شك في أن التعليم المدرسي من الصف الأول الابتدائي وحتى نهاية المرحلة الثانوية بحاجة إلى إصلاح. ولكن الأمر ليس بهذه البساطة.» ما السبب في أن نسبة التحاق الطلاب الحاصلين على تقدير أ من بيئات من ذوي الدخل المتدني هي ذات نسبة التحاق الطلاب الحاصلين على تقدير د من بيئات من ذوي الدخل المرتفع؟[3] والجواب هو أن كثيراً من الطلاب من ذوي الدخل المتدني لا ينشأون في ثقافة الذهاب إلى الجامعة: فهم لا يعرفون كيف يتحدثون عن أنفسهم بشكل فعال، ولا يحصلون على التوجيه خطوة بخطوة الذي

يحصل عليه الآخرون. علاوة على ذلك، لا تعرف الجامعات كيف تحدد الطلاب الواعدين بما يتجاوز العلامات ونتائج الاختبارات. ويقول شرام، «لا أعتقد أن كل طالب من ذوي الدخل المتدني جاهز لدخول الجامعة، ولكن الطريقة الوحيدة لمعرفة من هو القادر على الذهاب إلى الجامعة ومن هو غير القادر هي من خلال النظر إلى الطالب ككل. إن الأمر ليس علم صواريخ. والموهبة موجودة، إلا أن الأنظمة لا تستطيع أن تراها.»

بحلول صيف العام 1995، كان أول أربعة طلاب أرسلهم شرام قد أنهوا السنة الجامعية الأولى. وعندما اتصل شرام مع لي كوفين من كلية كونيتيكت للمتابعة، قيل له، «أياً كان ما تقوم به فهو يعمل بنجاح. أرجوك واصل العمل معنا.»

عندئذ كان لدى شرام فكرة جديدة. فقد استمر الطلاب، لمدة سنتين بعد ورش العمل التي قدمها فروم وكانتي، بالحضور إلى مركز المراهقين كل يوم سبت لمدة ستة أشهر للعمل مع مرشدين على مقالاتهم وطلبات الالتحاق. ولكن في كثير من الأحيان كان الطلاب يقصرون في الحضور، أو كانوا يحضرون بدون كتابة مقالاتهم. ومع مرور الوقت، كان المرشدون قد استنفدوا طاقتهم. وتتذكر شرام، «لقد كان أمراً مفجعاً أن ترى طالبة في نهاية يوم سبت مع بريق في عينيها لأنها قد عبَّرت بوضوح عن شيء شعرت به – وبعد ستة أيام، بعد الواجبات المنزلية والأخوة والأخوات وكل أسباب الانشغال، لم تعد تتذكر أي شيء.»

وذلك ما منحه فكرة ضغط كل شيء في أربعة أيام. وفي ذلك الصيف، قام بكتابة ورقة بيان موجز بالأفكار مكونة من صفحة واحدة لـ «قمة الجامعة.» وكانت الخطة تنطوي على إحضار خمسة وثلاثين، أو أربعين، طالباً إلى داخل حرم جامعة من يوم الخميس وحتى يوم الأحد، وجمعهم معاً مع مدربي كتابة ومرشدي جامعات وميسِّر فتيان («قائد فرقة راب»)، وبحلول ظهر يوم الأحد، الخروج وقد أنهى كل طالب كتابة مقالة جامعية وطلباً عاماً للالتحاق بالجامعة، ويكون قد التقى مع مرشد جامعي لتقرير أين

يجب أن يقدم طلب الالتحاق بالجامعة. وكان تفكير شرام هو أنه إذا بقي الطلاب منشغلين بها يكفي طوال فترة نهاية الأسبوع، فلن يكون لديهم وقت ليطيلوا التفكير في مخاوفهم بشأن الجامعة.

وقام شرام بإرسال دعوة إلى وكالات الفتيان، وطلب فيها منهم طلاباً واعدين بالنجاح في الجامعة أكثر مما تشير إليه علاماتهم ونتائج اختباراتهم.» ثم شرع بتجنيد مدربي كتابة ومرشدي جامعات ومديري فرق راب. في البداية، لم يكن أحد يعتقد أنه كان من الممكن إنجاز ما اقترحه في أربعة أيام. ولكن شرام رجل مبيعات موهوب. واستطاع أن يجتذب خمسة وثلاثين طالباً من سبع ولايات، وثمانية مدربين للكتابة، وثلاثة مرشدين للجامعات، ومدير فرقة راب. وقد أقنع لي كوفين باستضافة القمة في كلية كونيتيكت. ووافق كيث فروم على تعليم برنامجه لآخرين. ووافق ديريك كانتي على القيام بدور مدير فرقة راب. وقابلت زوجة شرام، لورين، مسؤول قبول جامعات شاب اسمه تميم ويست، الذي كان قد نشأ في أسرة من ذوي الدخل المتدني في ولاية أركنسد، وتمكن من الوصول إلى جامعة ديوك. ووافق ويست على أن يكون مدرب كتابة. وكان شرام قد سمع الكثير من الثناء عن مرشد جامعي اسمه كباكبوندو إزيزي، فطلب مساعدته أيضاً.

«قمت بتجنيد الجميع، وسجلت الجميع، وحصلت على شرط تاريخ استحقاق قبل شهر من بدء ورشة العمل للحصول على تذاكر بأسعار جيدة. ومن ثم ذهبت إلى أصدقاء وكنائس. وتكلمت مع خمسة وعشرين شخصاً. كنت بحاجة إلى 13٫800 دولار أميركي من أجل تغطية كل شيء. ولم أحصل على سنت واحد. وكنت على بعد يومين من إلغاء البرنامج. ولكن عزيمتي اشتدت. وقلت، «سوف أكلم خمسة وعشرين شخصاً آخرين. 'لماذا لا يدركون أهمية الأمر؟'»

وأخيراً، قام صديق بوضعه على اتصال مع كارولين ستريملاو من مؤسسة بانيان تري الخيرية. وتقابلا في مطعم مكسيكي في واشنطن العاصمة. وفي نهاية المقابلة كان في حوزة شرام المال الذي يحتاجه.

ثم، قبل أسبوع من القمة، تلقى مكالمة هاتفية من كانتي. وقال كانتي، «لدي خبر جيد وخبر سيئ. ماذا تريد أن تسمع أولاً؟»

وسأل شرام: «ما هو الخبر السيئ؟»

«لقد كسرت فكي. وهو مغلق بأسلاك.»

وكان هناك صمت على الطرف الآخر من الخط.

«والخبر الجيد هو أنني أتعلم كيف أتكلم وفكاي مغلقان بأسلاك وسوف أكون هناك.»

وبحلول ظهر يوم الأحد كان كل طالب قد كتب مقالة شخصية مؤلفة من 500 كلمة، وملأ طلباً عاماً للالتحاق بالجامعة، وجمع قائمة مختصرة من الجامعات، وكذلك بعض العناوين لمصادر محتملة من مقدِّمي المساعدات المالية. وكانت بنبوكوين تيريزا داوني واحدة من هؤلاء الطلاب، وهي من الأميركيين الأصليين من تيسوكو بويبلو، ولاية نيومكسيكو، وقد كتبت مقالة عن جدها وبيته المبني من الطين. وبدأت المقالة:

ثيتي. وذلك يعني «والد أبي» بلغتي التقليدية تيوا. ومع ذلك فهو أكثر من مجرد تعريف. إنه ثقافتي، ولغتي، وأغنياتي، ورقصاتي. إنه وجيه محترم في مجتمعي. وعندما أنظر إلى جدي فإنني أرى 85 عاماً في ماضيّ - 85 عاماً وما زال ينتصب قوياً. قد يحتاج لاستخدام عصا الآن، ولكن روحه لن تحتاج أبداً لعصا.....

ووفقاً لشرام تم قبول ثلاثة أرباع الطلاب الذين حضروا القمة في الجامعة. والتحقت داوني، التي تصورت أنها ستذهب إلى كلية مجتمع محلية، بجامعة ستانفورد.

بحلول ذلك الوقت كان شرام يعرف أنه كان بصدد أمر ذي شأن، وكانت فطرته تدفعه لتنميته. وقام صديق له بوضعه على اتصال مع بيتر غولدمارك في مؤسسة روكفيلر

الخيرية. وعلى الرغم من أن قمة الجامعات لم تكن منسجمة مع أولويات روكفيلر في التمويل، إلا أن غولدمارك أحب الفكرة واستفاد من صندوق المؤسسة للمبادرات الخاصة. وقال شرام، «كان أول شخص، من العاملين في مؤسسات خيرية، يدرك ما تبشر به الفكرة.»

وفي العام 1996، عقد شرام ثلاث قمم لسبعة وتسعين طالباً في كلية كونيتيكت، وجامعة جورج تاون، وكلية كولورادو. وبعد عدة أشهر، استقال من منظمة الراعي الصالح، وافتتح مكتب كوليج ضَميت (قمة الجامعات) من غرفة نومه. وضم إلى مجلس إدارته تيريزا آنّا، واحدة من الطلاب الأربعة الأوائل الذين ساعدهم في العام 1993، وكذلك اثنين من المدرسين الخصوصيين في برنامج فلايرز: موريس فولي، وهو قاض فيدرالي؛ ودين فيربوش، الذي كان في ذلك الوقت كبير الاقتصاديين ورئيس قسم التخطيط الاستراتيجي في ناسداك.

وفي العام التالي، قام شرام بتنظيم ست ورش عمل في كونيتيكت، وواشنطن العاصمة، ودينفر، وشيكاغو لصالح 195 طفلاً. وتلقى تمويلاً من مؤسسة إيكوينغ غرين الخيرية، التي يقع مقرها في نيويورك، وهي منظمة على غرار أشوكا، تدعم رياديي الأعمال الاجتماعية أثناء مرحلة إطلاق فكرتهم.[4] وأقنع سينثيا تشيديل، وهي معلمة مدرسة ابتدائية وأخت لأفضل صديق له من المدرسة الثانوية، على الانتقال إلى واشنطن من أجل المساعدة في بناء المنظمة. (والممثل دون تشيديل، صديق شرام، هو عضو في مجلس إدارة كوليج ضَميت، ونصير منذ أمد طويل للمنظمة). وطلب شرام من الجامعات أن تغطي نفقة المسكن والمأكل طوال مدة القمم التي تدوم أربعة أيام، والتي تبلغ حوالى 10,000 دولار أميركي، وطلب من المدارس أن تدفع 100 دولار أميركي للطالب، واقترح أن يدفع الطالب النصف.

وقام في كانون الثاني/ يناير من العام 1998، بنقل مكتبه إلى حيز في دور سفلي، تم التبرع به، في واشنطن. وفي ذلك العام تضاعف البرنامج مرة أخرى إلى اثنتي عشرة ورشة عمل في ست ولايات، ووصل عدد الطلاب إلى 400 طالب، تقريباً. وقام شرام بتفويض

أمر إدارة ورش العمل إلى سينثيا تشيديل وجيم هاريسون، الذي كان قد تخرج حديثاً من جامعة ييل، وكان قد نشأ في مجتمع من ذوي الدخل المتدني في ولاية ساوث كارولينا. كما قام بالاستعانة بخريجي كوليج صَميت، الذين أصبحوا الآن طلاباً في السنتين الأولى والثانية، لمعالجة الكثير من العمل اللوجيستي. وقد حصلت المنظمة على دفعة كبيرة عندما قامت مؤسسة جون إس. وجيمس إل. نايت الخيرية بتقديم منحة تعارف قيمتها 30,000 دولار أميركي. وقدّمت، في وقت لاحق، منحة بنية تحتية قيمتها 480,000 دولار أميركي. وتضاعف البرنامج مرة أخرى بحلول العام 2000، ليصل إلى ما يقرب من 800 طالب.

وقمت في صيف العام 2001، بالعمل كمدرب كتابة متطوع لورش عمل كوليج صَميت، التي أقيمت في جامعة كولورادو في بولدر. ووفقاً لتعليمات الدليل، كان عملي هو القيام بإدارة عملية إبداعية من شأنها أن تساعد خمسة طلاب في تأليف مقالات أصيلة «نابضة بالحياة.» وتلقيت، في مساء يوم الخميس، تدريباً خاطفاً على برنامج فروم الدراسي. والتقيت مع طلابي صباح يوم الجمعة في غرفة محاضرات جامعية. وبعد التعرّف على بعضنا البعض، مررنا بسرعة على بعض القواعد الأساسية - خصوصية تامة، عدم الاستهزاء - ومن ثم انغمسنا فجأة بالكتابة الحرة.

وتبدأ الكتابة الحرة هكذا، «أنا جالس في كوليج صَميت. ويقول لي مدربي على الكتابة إن علي أن أكتب شيئاً ما، ولكن كل ما أستطيع أن أفكر به هو الغداء...» ومن ثم تطور خلال يومين إلى مقالات شخصية ممتعة - ليست مقالات خالية من الأخطاء القواعدية، ولكن مقاطع كتابية صادقة وفي أغلب الأحيان مثيرة للمشاعر.

وقامت إحدى طالباتي، وهي امرأة أميركية من أصل إفريقي، بكتابة تجربتها في اكتشاف أنها كانت شاذة جنسياً. وبدأت، «كنت في الحادية عشرة من العمر، وكنا نسير، ابنة عمي وأنا، في شارع في جنوبي كاليفورنيا المشمسة، عندما مر بنا فتى شبه عارٍ وهو يبتسم بسبب نظرات ابنة عمي المفتونة. وقالت: 'أنظري إلى ذلك، إنه جذاب أليس كذلك؟' أجبت بتردد، 'لا أدري.' لقد كنت حائرة لأنني لم أجده جذاباً....»

ومضت الطالبة في وصف ما كان عليه العيش مع «سر مظلم» بالقرب من أمّ تعبر دائماً عن ازدرائها للمثليين جنسياً، وجدَّة كانت مغرمة بالتصريح في أن «الرب خلق آدم وحواء وليس بول وبول.» وتشرح الكاتبة في المقالة، «وقد وجدت عالمي الصغير الخاص بي - عالم الكتابة والتصميم. وفي هذا العالم يمكنني أن أحرر عقلي وأفكاري. لقد منحتني كتاباتي وتصاميمي أجنحة، أجنحة لأحلّق فوق العاصفة الهائجة.» واختتمت، «سوف تحلّق بها أجنحتها نحو الجامعة لكي تصبح مصممة أزياء، وأبعد من ذلك...»

وفي مساء يوم السبت ارتدى الطلاب بذلات، وقمصان حرير، وفساتين حفلات، من أجل مأدبة العشاء. وأثناء الحدث، كان مدربو الكتابة يقرأون، بصوت مرتفع، فقرات قصيرة (مختارة بعناية) من المقالات التي لم تستكمل بعد. ولم يكن بإمكان كثير من الطلاب، حتى الأكثر هدوءاً، أن يخفوا سعادتهم من سماع كلماتهم يُصفَق لها. وبعد الإصغاء لمقاطع من تسع وأربعين مقالة شخصية - الصراعات والفكاهة وتنوع الأصوات والدافع المشترك للإنجاز - شعرت كما لو كانت قد عُرِضت أمامي لمحة مستقبل بديل متوفر للولايات المتحدة الأميركية. لقد ذهلت لما قام الطلاب بإنتاجه، وذهلت بالإمكانيات التي يمكن أن تتحرر في يومين. ودفعني ذلك إلى التفكير بشأن آلاف الصغار الموهوبين من ذوي الدخل المتدني في كافة أنحاء البلاد، والذين ينتهي بهم الأمر «بعيون فقدت بريقها» في كل سنة، وذلك بسبب نقص الإرشاد خلال الفترة الانتقالية الأكثر أهمية في الحياة الحديثة.

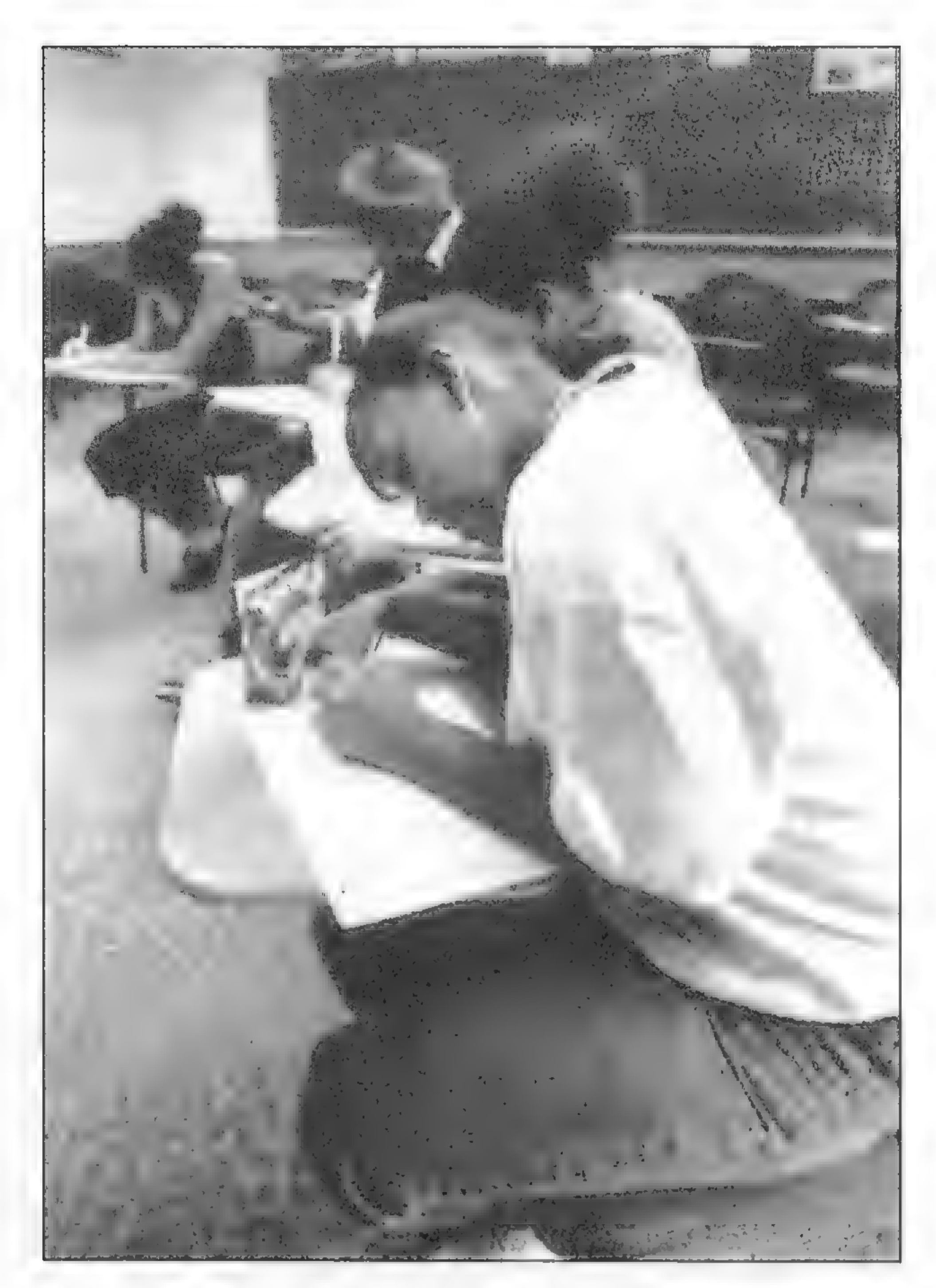
خلال صيف العام 2003، استكملت كوليج صَميت ورشة عملها رقم 124. وبحلول آب/أغسطس من العام 2003، كان 5,000 طالب، تقريباً، قد اجتازوا البرنامج بنجاح. وكان 95 بالمائة منهم من الأقليات: 50 بالمائة من الأميركيين الأفارقة، و35 بالمائة من أصول أميركية لاتينية، و10 بالمائة من الأميركيين الأصليين. وكان متوسط العلامات(GPA) 2.8. وفي العام 2003، صرحت كوليج صَميت بأنه في الفترة بين العامين 1993 و 2002، بلغت نسبة الالتحاق بالجامعات بين خريجي المدارس

الثانوية، الذين التحقوا بورش العمل التي تقيمها، 79 بالمائة - النسبة نفسها تقريباً كتلك الخاصة بالطلاب الذين يأتون من الأسر التي كانت دخولها من أعلى 20 بالمائة في الولايات المتحدة الأميركية. وكان رقم الالتحاق لطلاب المدارس الثانوية بمستويات دخل مشابهة على المستوى القومي، هو 44 بالمائة.[5]

إن الطلاب الذين يرغبون في حضور ورش العمل التحضيرية هم، بطبيعة الحال، ليسوا ممثلين لجميع الطلاب من ذوي الدخل المحدود. وفي الواقع أن كوليج صَميت تبحث تحديداً عن الطلاب الذين أظهروا إمكانيات تتجاوز ما تكشف عنه علامات اختباراتهم. وبالرغم من ذلك، فجميع المشاركين في كوليج صَميت تتم إحالتهم من قِبل أساتذة ومرشدي فتيان يعتقدون أن الطالب، بدون توجيه إضافي، معرَّض لخطر الفشل في الوصول إلى الجامعة، أو الالتحاق بمؤسسة غير مناسبة لاحتياجاته تكون فيها فرصه في النجاح أقل.



الطلاب المشاركون في ورشة عمل كولورادو.
شرام في وضع القرفصاء في أقصى اليسار، وبجواره يقف ديريك كانتي ثانياً من اليسار.



كتابة حرة في ورشة عمل كوليج صَميت، جامعة شيكاغو

وقد يتساءل المرء، لماذا لا يقوم المجتمع بفعل المزيد من أجل تيسير الوصول إلى الجامعة من قِبل القادرين على النجاح في الجامعة من الطلاب من ذوي الدخل المحدود. ويقول دين فيربوش، عضو مجلس إدارة كوليج صَميت إنه من الممكن فهم المشكلة على أنها مسألة إخفاق الأسواق. وأحد جوانب هذا الإخفاق له علاقة «بتنسيق السوق.» وعلى الرغم من أن الفوائد التي تعود من الدراسة الجامعية كبيرة، إلا أنها موزعة باتساع، وبدون منظمة مثل كوليج صَميت، لا توجد وسيلة لجمعها معاً.

ويقول فيربوش، «تخيل أن هناك فتاة لديها متوسط علامات (GPA) يبلغ 2.5 وأن تزويدها بتوجيهات للوصول إلى الجامعة يكلف 1,000 دولار أميركي؛ وأنها بدون ذلك سوف تصبح مشرفة على موقف سيارات، وهو أمر جيد، ولكنه لا يتناسب مع إمكانياتها الكامنة. ولنفترض أن الفتاة ذهبت إلى الجامعة وأن مبلغ الـ 1,000 دولار أميركي يثمر 500 دولار أمريكي لصالح الشركة التي سينتهي بها الأمر لتعمل لديها بعد خمس سنوات من الآن؛ ولكننا، بطبيعة الحال، لا نعرف من ستكون تلك الشركة. ولنقل أن 100 دولار أميركي ستعود على المدرسة الثانوية التي ستتباهى بشأن تمكّنها من إيصال طلابها إلى الجامعة. ولنقل أن 400 دولار أميركي سوف تعود على المدينة التي لن تدفع لإعالتها. و200 دولار تعود على الجامعة التي تدفع للناس لاكتشافها، وهكذا دواليك، بما في ذلك تحصيلات الضرائب، وآثار غير مباشرة على أقرانها، والأهم من كل ذلك، الفوائد على ثروتها ورفاهيتها.

«ماذا لو اتضح أن جميع تلك المبالغ الصغيرة تتراكم لتعيد إلى المجتمع مبلغاً أكبر بكثير من الـ 1,000 دولار التي غيرت حياتها، ولكن أي دولار واحد منها لن يكون كافياً ليبرر اقتصادياً الدفع من أجل تغيير مسار حياتها؟ من العسير على الأسواق أن تنهض عندما يكون هذا التنسيق أمراً صعباً. هناك كتاب اقتصادي شيق يقول إن الشركات تنهض عندما لا يكون التنسيق بين الأسواق والمعاملات واحداً لواحد جيداً بما يكفي. والذي تقوله كوليج صَميت هو: دعونا ننشئ 'شركة' يمكنها أن تنسق بين جميع هذه الأطراف المعنية بحيث يتمكن كل واحد من اتخاذ قرار منطقي من شأنه أن يؤدي، في نهاية المطاف، إلى أن تذهب تلك الفتاة إلى الجامعة – ومع فائدة تعم على كثير جداً من الناس.»

وإضافة إلى الفوائد غير الملموسة، يُتوقع أن يكسب خريجو الجامعات خلال حياتهم ما يزيد عن مليون دولار أمريكي أكثر من خريجي المدارس الثانوية، وأن يساهموا في 300,000 دولار أميركي أكثر على شكل ضرائب.[6] وينشئ الجيل الأول من خريجي الجامعات في العائلات أنماطاً جديدة من الإنجاز يتم تناقلها قُدماً من قبل الأشقاء وأبناء العمومة والأطفال. ويقول شرام، «يقوم ذلك الفتى، الذي يكون أول من يحصل على

شهادة جامعية من عائلته، بإنهاء الفقر في خط عائلته بشكل أساسي، وللأبد.» وينتشر الأثر إلى مدارسهم وجيرانهم والحرم الجامعي وأماكن العمل.

في العام 1997 والعام 1998 عُرضت على شرام فرصتان لتحويل نموذج كوليج صَميت إلى وسيلة لإحداث تغييرات نظامية في المدارس الثانوية. فقد تم الاتصال به في خريف العام 1997 من قبل نانسي سوتون وباتريشيا لودويغ، وهما المديرة والمرشدة الجامعية من مدرسة مانيوال هاي الثانوية، وهي مدرسة حكومية في دينفر، 80 بالمائة من الطلاب فيها فقراء بما يكفي لتأهيلها للحصول على وجبات غداء تُدفع تكاليفها من مساعدات من الحكومة الفيدرالية.

وكان خمسة من طلاب مدرسة مانيوال قد حضروا قمة في العام 1997. وعندما عاد الطلاب وهم يتباهون بمقالاتهم، اتصلت سوتون ولودويغ بشرام لرؤية ما إذا كان يرغب في إجراء ورشة عمل في الصيف المقبل بشكل حصري لطلاب مدرسة مانيوال. ووافق شرام. وفي العام التالي، أرسلت مدرسة مانيوال خُمس طلابها العائدين للصف النهائي إلى كوليج صَميت. وفي خريف ذلك العام، لاحظت سوتون ولوديغ أن ورشة العمل كان لها أثر إيجابي، ليس فقط على الدافع للذهاب إلى الجامعة، والجاهزية لها لدى الطلاب الذين حضروا ورشة العمل، ولكن كان لها أثر إيجابي أيضاً على أولئك الذين لم يحضروها.

عندما عاد 20 بالمائة من الطلاب في السنة الدراسية الأخيرة إلى المدرسة في شهر أيلول/ سبتمبر مع مقالاتهم الجامعية مكتوبة، وطلبات الالتحاق معبأة بالفعل، والجامعات قد تم اختيارها، اكتشفت سوتون ولودويغ أن ذلك قد أثّر في جعل الثمانين بالمائة الآخرين يفكرون في خططهم الجامعية أيضاً. عندئذ بدأت سوتون و لودويغ تتصوران أن البرنامج لديه الإمكانيات «ليغير ثقافة المدرسة في الذهاب إلى الجامعة.»

وتقوم مدرسة مانيوال في كل سنة، منذ العام 1998، بتسجيل خُمس طلابها العائدين لصف السنة الدراسية الأخيرة في كوليج صَميت. وشرحت باتريشيا لودويغ،

رئيسة العمليات السابقة لمدرسة مانيوال، «يتأثر الصبيّة كثيراً بنجاحات أقرانهم الأكبر سناً. وفي مدرسة كهذه، تكون نماذج الإنجازات الوحيدة التي يمكنهم أن يجدوا أنفسهم فيها هي لرياضيي الجامعات. ويجب أن يكون القادة أصحاب الشخصية الكاريزمية المحترمون في المدرسة هم الصبية الذين يذهبون إلى الجامعة.»

وفي العام 1998، فرصة أخرى قدَّمت نفسها عندما تم الاتصال بشرام من قبل تيم شويرتفغر، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة نوفين إنفيستمينتس، وهي شركة استشارات يقع مقرها في شيكاغو. وكان شويرتفغر، الذي نشأ في الجزء الجنوبي من شيكاغو، قد أسس مؤخراً مؤسسة شيكاغو سكولارز فاونديشن الخيرية، وهي برنامج مِنح لمساعدة الطلاب الذين كانوا يكافحون من أجل التفوّق في المدارس الحكومية في شيكاغو. وقد رأى شويرتفغر على الفور أن الطلاب كانوا يحتاجون إلى ما هو أكثر من النقود حتى يتمكنوا من الانتقال إلى الجامعة. وقام فريقه بإجراء بحث على الإنترنت واكتشفوا كوليج صَميت.

وفي العام 1998، أرسلت شيكاغو سكولارز ستة أشخاص إلى البرنامج. وتذكر شويرتفغر، «لقد عادوا وهم يمدحون بإفراط.» وتابع، وسأل شرام إن كان يريد أن يعقد ورشة عمل في الصيف التالي لشيكاغو سكولارز حصرياً. ووافق شرام. وعاد الطلاب مرة أخرى وهم يمدحون بإفراط. وتذكر شويرتفغر، «بعد ذلك قلنا 'دعنا نأخذها لمرحلة أخرى.'» وقام شويرتفغر بمساعدة شرام على غزو نظام المدارس الحكومية في شيكاغو، والذي دفع لـ 200 من تلاميذه لحضور ورش عمل كوليج صَميت في السنة التالية. «ومرة أخرى، كانت المدارس إيجابية.» وكان السؤال التالي هو: هل تستطيع كوليج صَميت تطوير نموذج يعزز التوجيه الجامعي داخل نظام المدارس الحكومية في شيكاغو؟

عندما قدّمت هذه الفرص والتحديات نفسها، بدأ شرام إعادة التفكير في استراتيجيته للتوسع. لقد توسعت المنظمة إلى ثماني ولايات، ولكن نموها كان مبعثراً. وقام فيربوش بوضع شرام على اتصال مع اثنين من المستشارين الإداريين، شارلوت هوغ وستيف ساكس، اللذين عرضا المساعدة في دراسة الاستراتيجية بتمعن. وعندما سألوا شرام أين كانت استجابة المدارس والجامعات أكثر حماسة، وأين كان جمع التبرعات أسهل ما يمكن، اكتشفوا نمطاً. في المدن أو الولايات التي يوجد فيها تركيز من شراكة المدارس الثانوية والجامعات والأعمال، مثل كولورادو وشيكاغو، كان البرنامج يتقدم بسرعة كبيرة. وتذكر شرام، «مع التركيز، حقق البرنامج أمراً شبيهاً بالكتلة الحرجة. وكان للنطاق مفعولاً سحرياً.» ورأى شرام كذلك أن العامل الرئيسي في النجاح هو العمل مع «أنصار محليين» - أشخاص مثل شويرتفغر في شيكاغو - الذين كانوا واسعي التدبير ومؤثّرين وملتزمين.

وفي الصيف التالي تعمق شرام أكثر في كولورادو وشيكاغو وواشنطن العاصمة وفلوريدا. وانسحب من المواقع التي لم يكن فيها تركيز للمصالح. لقد كان الانسحاب «مؤلماً ومخيفاً،» وتذكر، «أحببت هذه المؤسسات الشريكة والعمداء الذين يعملون بها. وقد كان تحولاً حقيقياً في نوعية التفكير التي تعتاد عليها في عالم المؤسسات غير الربحية، حيث لا يمكنك أن تقول لا لأي شخص. فعندما يعطيك شخص ما جهاز كمبيوتر عمره اثنتا عشرة سنة، تقول، 'رائع، شكراً!' تلك ليست الطريق المناسبة لتوسيع النطاق.»

كان العمل في مدرسة مانيوال الثانوية، في دينفر، تجربة لمعرفة ما إذا كان بإمكان كوليج صَميت أن تطوّر نموذجاً لتغيير ثقافة الذهاب إلى الجامعة في مدرسة بأكملها. ومن أجل تحقيق ذلك، على المنظمة أن تجد طريقة للوصول إلى جميع طلاب السنة الأخيرة في المدرسة، وعمل ما بوسعها من أجل أن لا يخرجوا عن مسارهم نحو الجامعة في منتصف الطريق.

ولذلك، أدخلت كوليج صَميت في العام 1999 منتجاً جديداً - يسمى اليوم «برنامج ملاحة السنة الأخيرة» - وقامت بتجربته في مدرسة مانيوال الثانوية. ويعمل البرنامج، المعدُ ليكون مكمِّلاً للقمم، على مساعدة المعلمين على توجيه طلاب السنة الأخيرة طوال عملية تقديم الطلبات للجامعات، والتي تستغرق فترة ثمانية أشهر. وكان يستند إلى إدراك أن الذهاب إلى الجامعة يتطلب نوعين من التوجيه. وشرح شرام، «هناك سوء فهم جوهري في المدارس الثانوية في كافة أنحاء الولايات المتحدة الأميركية بشأن ما يلزم لتوصيل الطالب إلى الجامعة.» ويقول، الجميع يركزون على دور الخبراء: مرشدي الجامعات. ولكن هناك دور آخر لغير الخبراء لا يقل أهمية: الآباء والأمهات الذين لديهم خبرة جامعية ويُبقون أولادهم على الدرب من خلال عملية معقدة وفيها تخويف. وينطوي هذا الدور على الكثير من التشجيع والكثير من الإيحاءات والكثير من الإزعاج. عزيزي، هل قمت بإرسال الطلب؟ إن آخر موعد لقبوله هو الأسبوع المقبل.... وحبيبي، هل أحضرت نموذج المساعدة المالية؟

وفي مدارس ذوي الدخل المتدني، حيث يكون مرشد الجامعات مسؤولاً عن المئات من الطلاب، يكون للخبراء القليل من الفرص للمتابعة مع الطلاب. وفي الأسر ذات الدخل المتدني، حيث لا يكون الوالدان قد ذهبا إلى الجامعة، يكون دور غير الخبير مفقوداً على الأغلب.

ويعالج برنامج ملّاح السنة الأخيرة (College Summit's Senior Year Navigator Curriculum)، الذي أعدته كوليج صَميت، هذه المشكلة من خلال تدريب المعلمين على لعب دور غير الخبير الإداري. وابتداء من أيلول/ سبتمبر 1999، بدأ العديد من المعلمين يتصرفون كموجهي قبول في الجامعات لطلاب السنة الأخيرة. وفي صيف ذلك العام، وفي ورشة عمل كوليج صَميت، تلقى المعلمون تدريباً على برنامج طلبات كوليج صَميت. وتعلموا كيف يستخدمون أدوات الإنترنت لتعبئة نماذج المساعدة للطلاب وإيجاد مصادر المساعدة المالية، إضافة إلى كيفية استخدام الكتابة الحرة، واستخراج الذهب لجعل خطابات التوصية مفعمة بالحياة. ومن ثم، عندما بدأت

الدراسة في المدرسة، بدأت كوليج صَميت ترسل إليهم فاكسات أسبوعية لتذكرهم بشأن تواريخ تسجيل الاختبارات، والموعد النهائي لتقديم الطلبات وهكذا دواليك - كل ما يمكن أن يُخرِج عن المسار. وكان يتم القيام بالعمل خلال فترات الإرشاد، التي كان طلاب السنة الأخيرة في مدرسة مانيوال ملزمين بحضورها مرتين أسبوعياً. وكان لدى كل مرشد جامعي خمسة عشر أو عشرين طالباً في الإرشاد. وكان يوجد داخل كل مجموعة إرشاد ثلاثة أو أربعة من طلاب السنة الأخيرة من الذين حضروا إحدى القمم، والذين كان يُستعان بهم كقادة أقران.

ولم يكن أي من هذا سهل التنفيذ.

وتذكر باتريشيا لودويغ، «لقد تطلب الأمر قدراً هائلاً من الطاقة في البداية لإقناع المعلمين بالمشاركة في العملية، ولإقناع الأهل بالسماح لأبنائهم بالذهاب إلى القمم.» ولكن الشكوك توقفت حالما عاد المعلمون من القمة، وبدأ الأهالي يسمعون عن فتيان الحي الذين ذهبوا إلى الجامعة. ومن بين الاثنين وستين طالباً من طلاب السنة الأخيرة في مدرسة مانيوال الذين حضروا جلسات القمة في العام 2000، تخرّج واحد وستون من المدرسة الثانوية، والتحق سبعة وأربعون في الجامعات في العام 2001، بنسبة 76 بالمائة. وفي العام 2002 أعلنت مدرسة مانيوال أن خريجيها للعام 2001 قد تلقوا مليون دولار أميركي من المنح. وأبرزت لوحات الإعلانات في الممرات المدرسية عروضاً لصور من جلسات القمة، في حين قام المدربون بتشجيع الرياضيين على الالتحاق بالقمة كاستراتيجية لحثّ الآخرين. وكان خريجو كوليج صَميت يعودون إلى المدرسة للتحدث عن خبراتهم كطلاب سنة أولى وسنة ثانية.

وبينما كانت كوليج صَميت تطوّر نموذجاً لقلب «ثقافة الذهاب إلى الجامعة» في مدرسة واحدة، شغل شرام نفسه بثقافة «قبول الطلبة» في الطرف الآخر من الأنبوب. وقام في العام 1999 بإدخال منتج ثالث: نظام «محفظة المراجعة والمطابقة» لمساعدة مسؤولي القبول باكتشاف ما يبحثون عنه بين خريجي كوليج صَميت.

ووجد شرام أن أدلة تعليمات الجامعات كانت تقصّر في التقاط الفروق الدقيقة في قرارات القبول. وفكر: لماذا لا نقابل مسؤولي القبول من الجامعات الشريكة ونستفسر عن المعايير الداخلية الحقيقية التي يستخدمونها؟ إذا قال دليل الجامعة إن وسيط علامات امتحان سات (SAT) كان 1,000، هل كان ذلك صارماً؟ ما هو المدى المنخفض التي ترغب الجامعة في أخذه بالاعتبار؟ ما هي سمات الطلاب الذين نجحوا بدون علامات عالية؟ إلى أي درجة كانت القدرات الرياضية أو الفنية هامة؟ هل كانت الجامعة تميز بين مقدمي الطلبات من داخل الولاية ومقدمي الطلبات من خارج الولاية؟ هل كانت تريد عدداً أكبر من الطلاب من جزء معين من المدينة؟

وفي خريف العام 1999، قدمت كوليج صَميت 370 «عروض لمحات شخصية مسبقة» - مشتملة على مقالات وطلبات التحاق ورسائل توصية - إلى الجامعات الشريكة، وذلك قبل أشهر من موعدها النهائي لتقديم الطلبات. ومنذ ذلك الحين تقوم بفعل الشيء ذاته كل سنة. وفي أواخر العام 2001، أجرت كوليج صَميت 800 مكالمة هاتفية مع خريجي جلسات قمة العام 2000 ووجدت أن نسبة الالتحاق في الجامعات بلغت 81 بالمائة.

وقام شرام، في صيف العام 1999، بإقناع صديقة له في الجامعة، هي كيني زاليسن، لكي تتطوع كمدربة للكتابة. وكانت زاليسن قد خدمت كزميلة في البيت الأبيض مركزةً على السياسة الداخلية وتكنولوجيا التعليم، وعملت كمستشارة لوزيرة العدل الأميركية جانيت رينو. وشرحت زاليسن، «لقد سافرت مع رينو في كل مكان في البلاد، وشاهدت الكثير من برامج تنشيط المجتمع. وعندما رأيت ورشة العمل، قلت هذه ليست فقط أفضل تدخل مجتمعي شاهدته في حياتي، ولكن فيه بذور الانتشار على نطاق واسع.» تركت زاليسن وزارة العدل لتصبح نائبة مدير كوليج صَميت لمدة أربع سنوات.

وفي العام 2000، عندما أطلقت أشوكا برنامجها لأميركا الشمالية، كان شرام هو أحد الزملاء الأربعة المنتخَبين المقيمين في الولايات المتحدة. وحصلت كوليج صَميت في

السنة ذاتها على منحة من وزارة التعليم في الولايات المتحدة الأميركية لنشر نموذجها في المدارس الحكومية في شيكاغو، ولتقييم أثره على الالتحاق بالجامعات والبقاء فيها. وافتتحت المنظمة مكتباً في شيكاغو. وفي العام 2001، وبدعم من شيكاغو كومونتي ترست، أجرت كوليج صَميت ورش عمل لطلاب من شيكاغو بلغ عددهم 420 طالباً من خمس وعشرين مدرسة حكومية في شيكاغو. وفي أماكن أخرى، قامت بخدمة 600 طالب في فلوريدا وواشنطن العاصمة وكولورادو. وفي دينفر، وافق نظام المدارس الحكومية أيضاً على الدفع للطلاب من أجل أن يحضروا جلسات القمة. وفي تلك السنة قامت الجمعية الوطنية لاستشارات القبول للجامعات (NACAC) بمنح شرام جائزتها السنوية لقيامه «بجعل فرص التعليم بعد المدرسة الثانوية متاحة لطلاب كانوا تاريخياً ممثَّلين أقل مما يجب.»

وفي العام 2002، تحركت كوليج صَميت للأمام باستراتيجية للعمل بشراكة مع بلديات مدن لتحسين أنظمة توجيه التقديم للجامعات في المدارس الحكومية. ووسعت كوليج صَميت أعمالها في شيكاغو وافتتحت مكاتب جديدة في دينفر وأوكلاند. وفي شيكاغو، التزم المشرف على المدارس الحكومية في شيكاغو، آرن دونكان، بتنفيذ وتسديد تكاليف نموذج كل المدرسة في خمس مدارس ثانوية في شيكاغو. وفي كاليفورنيا، وبدعم من مؤسسة إرفين، قامت كوليج صَميت بالعمل ذاته مع خمس مدارس في فريسنو وسينترال فالي، مع قيام مؤسسة إرفين بتقييم الأثر على «ثقافة الذهاب إلى الجامعة» للمدارس. كما قامت كوليج صَميت ببدء العمل في ويست فيرجينيا، حيث أسست شراكات مع إنيرجي كوربوريشن أوف أميركا، والمدارس الحكومية لمقاطعة كاناوا وبدأت بتنفيذ نموذجها كل المدرسة في مدرستين ثانويتين في تشارلستون. وكانت المفاوضات جارية مع مدارس المناطق الموحدة في أوكلاند ولوس أنجلوس.

ومن أجل إدارة نمو كوليج صَميت الجسور، قام شرام بتوظيف بو مينكيتي، وهو مستشار إداري سابق قام بإدارة برامج للشباب في بوسطن، من أجل جعل العمليات المركزية وتوضيح المسؤوليات وتعزيز البنية التنظيمية. وشرح مينكيتي، الذي شغل

منصب الرئيس التنفيذي للعمليات لمدة ثلاث سنوات، «بعض المشاكل التي نواجهها عندما نفتتح مكاتب في كافة أنحاء البلاد هي مشاكل شبيهة بتلك التي تواجهها الأعمال التجارية التي لديها مواقع كثيرة.» وبقيادة أحد أعضاء مجلس الإدارة، ريك كولر ، قامت كوليج صَميت أيضاً بإطلاق سي إس نيت (CSNet) في العام 2002، وهو نظام يعمل على الإنترنت ويسمح للطلاب بإدراة طلبات الالتحاق بالجامعات الخاصة بهم، وكتابة المقالات عبر الإنترنت، ويساعد الخريجين على الاتصال ببعضهم البعض، وسوف يُستخدَم ليساعد الجامعات على القيام بتدقيق أشمل لمؤهلات طلاب كوليج صَميت.

وكجزء من الاستراتيجية لإيجاد «منتج» تريده المدارس وترغب في أن تدفع مقابل استخدامه، تستمر كوليج صَميت بالقيام «بالتطوير المشترك» لنموذجها بالتشارك مع أنظمة المدارس بالطريقة التي تقوم بها الشركات بالتطوير المشترك للإصدارات الجديدة من البرمجيات مع العملاء. وقد رفعت كوليج صَميت الرسوم التي تتقاضاها من المدارس. وإحدى فوائد ذلك هي أنه من المرجح أكثر أن يقوم رؤساء وإداريو المدارس بالشكوى إذا لم يحصلوا على قيمة مقابل نقودهم. (من الصعب الشكوى بشأن شيء تحصل عليه مجاناً.)

وبحلول العام 2002، كانت موازنة كوليج صَميت قد ارتفعت إلى 4 ملايين دولار أميركي. وكانت المنظمة تخطط للتوسع إلى أربع عشرة مدينة بحلول العام 2009، وأن تجمع 17 مليون دولار أميركي من تمويلات جديدة في العام 2006. وفي العام 2002، تلقت المنظمة منحة مطابقة لمدة خمس سنوات بقيمة 3 ملايين دولار أميركي من مؤسسة عائلة سامبيرغ. وبحلول العام 2004 كانت كوليج صَميت تتلقى 15 بالمائة من عوائدها من رسوم تُدفَع مقابل ترتيبات مع المدارس وأنظمة المدارس والجامعات. وتوقَّع شرام أن يرتفع ذلك الرقم ليصل إلى 50 بالمائة عندما يطبَّق النموذج على نطاق أوسع. وفي وقت تتوجه فيه الجامعات نحو اعتماد عملية اتخاذ قرارات في القبول أكثر شمولية، يتصور شرام أن الجامعات ستتنافس من أجل استضافة جلسات القمة وأن تقوم بدفع رسوم مقابل

الوصول إلى «معاينة للمحات الشخصية» لكوليج صَميت، تماماً كما تدفع لمجلس الجامعات من أجل الحصول على علامات الاختبارات الموحدة.

وفي العقود الأخيرة، تحول التعليم الجامعي - مثل الكمبيوتر - من كونه سلعة سوق ضيق إلى سلعة سوق شامل. ولم يعد بالإمكان اعتبارها ترفاً. وهذا يعني أنه لا بد من إعادة تصميم قنوات التوزيع لتوجيهات الوصول إلى الجامعة. وهذا تحدٍ اضطلعت به كوليج صَميت.

ويعتقد شرام أن تحسين الوصول إلى الجامعات لـ 200,000 من خريجي المدارس الثانوية «المؤهلين للجامعة» من ذوي الدخل المتدني الذين يفشلون في الالتحاق في كل عام، سيؤدي ليس فقط إلى تحفيز الطلاب والمعلمين في المدارس ضعيفة الأداء، وإنما



كيني زاليسن وجي بي شرام وبومينكيتي

سيعمل أيضاً كمحفِّز لتغييرات إيجابية في أحياء ذوي الدخل المتدني في كافة أنحاء البلاد. وشرح قائلاً، «المراهقون هم المجموعة الأكثر تأثيراً على الإطلاق في مجتمع ذوي الدخل المتدني. وإذا انخرط المراهقون بشكل جيد، فإن ذلك يؤدي إلى تغيير الديناميكيات في الحي. ولن ترى أبداً تغييرات دائمة في مجتمعات ذوي الدخل المتدني حتى يكون هناك كتلة حرجة من الشبان المتعلمين في الجامعات في تلك المجتمعات.»

وفي السنوات المقبلة، سيكون على كوليج صَميت أن تعمل بجد لإقناع المعلمين وإداريي المدارس ومرشدي الجامعات والقادة السياسيين على استخدام نموذجها. وأشارت كيني زاليسن، «لقد سمع المعلمون عن الكثير من الوصفات السحرية، ولديهم شكوك حتى قبل أن يعرفوا ما هو البرنامج.» وفي العام 2003 كان شرام يستعد للعام 2006، الوقت الذي كان يتوقع فيه صدور البيانات بشأن تقييمات شيكاغو وكاليفورنيا. وأكد، «وبحلول العام 2006 سيكون لدينا بضعة من المشرفين على المدارس ومن رؤساء البلديات في بضعة مدن مرموقة، والذين يمكنهم أن يقفوا ويؤكدوا أن هذا النموذج ينجح في كافة أنحاء المجتمع. ونحن نقوم ببناء البنية التحتية وباختبار مواقعنا ونموذج الامتياز، لذلك سنكون جاهزين للتحرك عندما يأتي كل ذلك الاهتمام.»

14.

فرص جديدة، تحديات جديدة

في أواخر ثمانينيات القرن العشرين، ومع زيادة موازنتها واكتساب موظفيها للخبرة، كانت أشوكا قادرة على الاستجابة للتغييرات الاجتماعية والاقتصادية التي كانت تحدث في كل مكان في العالم. وكانت الحكومات الدكتاتورية في آسيا وإفريقيا وأميركا اللاتينية في موقف دفاعي. وكانت الضوابط الاجتماعية تتراخى، وكان رياديو الأعمال الاجتماعية ينتهزون الفرص الجديدة.

وفي العام 1987، بعد إطلاق مكتب أشوكا في البرازيل، قام درايتون ومايكل غالاغر بنشر العمل في المكسيك، حيث تم تحفيز المواطنين على العمل بعد أن فشلت الحكومة في القيام باستجابة كافية للزلزال الذي دمر مدينة مكسيكو سيتي في أيلول/ سبتمبر من العام 1985. وفي العام 1988، قام مايكل نورثروب، وهو موظف في أشوكا، بإطلاق البرنامج في نيبال، التي كانت تشهد فترة تحرر سياسي في ظل الملك بيريندرا. ومن ثم نشر درايتون العمل في بنغلاديش، التي تم فيها مؤخراً رفع الأحكام العرفية، وكانت الدكتاتورية العسكرية لحسين محمد إرشاد في أيامها الأخيرة.

وفي العام 1989، استعان درايتون بديفيد بونبرايت، وهو مسؤول برنامج لدى مؤسسة أوك التي يقع مقرها في المملكة المتحدة، وهي أحد ممولي أشوكا، للمساعدة في إطلاق البرنامج في زيمبابوي، التي كانت عندئذ تخوض تجربة مع حكم متعدد الأحزاب.

وبعدئذ قام بونبرايت، الذي كان في وقت سابق الشخص المعيَّن لجنوب إفريقيا من قبل مؤسسة فورد، بنقل العمل إلى جنوب إفريقيا بينما كان يجري التفكيك الرسمي لنظام التفرقة العنصرية. وقام مايكل غالاغر، وهو موظف في أشوكا، بإطلاق البرنامج في نيجيريا، التي كان يبدو أنها تتحرك نحو الحكم المدني.

وفي أواخر ثمانينيات وأوائل تسعينيات القرن العشرين، بدأت أشوكا أيضاً في العمل في باكستان، حيث انتهى الحكم العسكري في العام 1988 (لبعض الوقت)؛ وأوروغواي، حيث انتهى الحكم العسكري في العام 1985؛ وساحل العاج، حيث تم مؤخراً منح الشرعية لأحزاب المعارضة؛ والكاميرون ومالي وغانا، حيث كان يتم إنشاء أنظمة التعددية الحزبية. والسنغال، التي كانت قد قامت بإصلاح قوانينها الانتخابية. وبحلول العام 1993، كانت أشوكا قد دعمت 463 ريادياً اجتماعياً في ثماني عشرة دولة.

وقد توسعت أشوكا بدون صخب. ولم تبدأ من خلال استئجار مكاتب أو إنشاء كيانات قانونية. لقد كانت الاستراتيجية هي أن تدخل بسرعة بعيداً عن أعين الرادار، وأن تبدأ على الفور بانتخاب زملاء. وكان الممثلون، في كثير من الأحيان، يعملون من منازلهم، ويجرون مقابلات على طاولات مطابخهم. وقد كانت سياسة أشوكا أن تنفق على نفسها أقل ما يمكن. وفي العام 1993 بلغت موازنتها 2 مليون دولار أميركي. وكان موظفو أشوكا يبحثون دوماً عن تذاكر طيران بأسعار رخيصة، ويجدون أماكن إقامة من خلال أدلة الرحالة التي كان يصدرها لونلي بلانيت. وكان الممثلون عادة يتعاقدون انطلاقاً من التزام برسالة أشوكا. وكانت رواتبهم مرتبطة بمعدلات الخدمة الاجتماعية المحلية، وهي جزء بسيط من دخول مستشاري التنمية التي كانت تتكون من أرقام تليها ستة أصفار.

وفي أواسط تسعينيات القرن العشرين، وبعد خمس سنوات من توسع الفرص المنتشر، بدأت أشوكا تشعر بالإجهاد الذي نجم عن نموها. وشرح عضو مجلس الإدارة جوليان فيليبس: «لقد أدى توطيد أنفسنا وتعزيز عمليات عالية الجودة في كل دولة إلى جعل منظمتنا تعمل بأقصى طاقة، وربما بما يتجاوز قدراتها في ذلك الوقت. وقررنا أنه

يجب أن نتخذ نهجاً أكثر انضباطاً على صعيد المنطقة لمزيد من التوسع، نهجاً يشتمل على عنصر بناء منظمة واضح جداً.»

ومن أجل ضمان أن تكون المنظمة قادرة على تدريب وإعالة الموظفين الذين يمكنهم أن يجددوا زملاء من نوعية ممتازة، إضافة إلى دعم الزملاء الموجودين، استحدثت أشوكا سياسة تتمثل بأن لا تقوم بالتوسُّع من خلال الدخول في منطقة جديدة إلا عندما تكون قد جمعت تمويلاً يكفي لتغطية جميع التكاليف في تلك المنطقة لمدة ثلاث سنوات.

في العام 1993، حدث اختراق كبير عندما اتصلت مؤسسة أفينا، التي أسسها الملياردير السويسري ستيفان شميدهايني، تطلب إقامة شراكة. إن رسالة أفينا هي تعزيز التنمية المستدامة، وبصورة خاصة في أميركا اللاتينية، واستراتيجيتها هي «الاستثمار» في قادة أفراد.[1] وشرح فيليبس، «وضعت أفينا أمامنا تحدياً بالتوسع في كافة أنحاء أميركا اللاتينية بطريقة منهجية، وبناء القدرات المؤسسية أثناء القيام بذلك. وضمنت لنا تمويلاً كافياً للسنوات الخمس الأولى حتى نشعر بالثقة أنه كان باستطاعتنا أن نبدأ الرحلة في هذا الطريق.»

ومن أجل الإشراف على التوسع في أميركا اللاتينية، قام درايتون بتوظيف سوزان ستيفينسون، وهي مستشارة في شركة ماكينزي في الثلاثين من العمر، كانت قد عملت لصالح إنقاذ الأطفال في بوليفيا (Save the Children in Bolivia)، وقضت العطلات الصيفية في سنوات المراهقة وهي تقوم بأعمال تطوعية في قرى في المكسيك وهندوراس. وكانت ستيفنسون قد تركت ماكينزي لأنها كانت تبحث عن عمل يمكنها أن تشعر بالحماس بشأنه. وكل شخص قابلته كان يلقي نظرة على سيرتها الذاتية ويقول لها، «تحدثي إلى بيل درايتون.»

وقد وجدت ستيفنسون نفسها مرة أخرى في أميركا اللاتينية بعد وقت غير طويل من أول مقابلة لها مع درايتون، وسافرت بدون توقف لمدة خمسة عشر شهراً. وتذكرت، «لقد كان أمراً رائعاً للغاية. كانت لدي رخصة للتحدث إلى الناس الأكثر إثارة في كل

دولة وفي جميع المجالات المختلفة.» وبحلول نهاية العام 1995، كانت أشوكا قد انتخَبَت زملاء جدداً في الأرجنتين وبوليفيا وتشيلي وكولومبيا والإكوادور وبيرو وباراغوي. وبعد وقت غير طويل، انتخَبت زملاء في كوستاريكا وفنزويلا والسلفادور.

وبعد سقوط جدار برلين، بدأت أشوكا تستكشف جدوى التوسع في دول ما بعد الشيوعية في وسط أوروبا. وكانت همومها الأكبر هي: هل قامت الحكومات بتخفيف قيودها بما يكفي للسماح لريادي الأعمال الاجتماعية بالعمل بحرية؟ هل بإمكان أشوكا أن تجد أعداداً كافية من الرياديين على الرغم من الآثار المثبطة على المبادرة البشرية لخمسة عقود من الشيوعية؟ وأخيراً، هل من الممكن أن تتفادى أشوكا انتخاب شيوعيين سابقين، عن غير قصد، ربما يدمرون سمعة المنظمة وتقويض الثقة في قطاع المواطن ؟

وتمت قيادة التوسع في وسط أوروبا من قبل شون ماكدونالد، وهو ناشط في مجالات العمالة والبيئة والتعليم، وقد عمل في إفريقيا وآسيا، وبعد العام 1989 ساعد حكومة بولندا في جهودها من أجل إصلاح نظام التعليم. وجمعت أشوكا أموالاً من معهد المجتمع المفتوح ومن مؤسسة جيرسيكويسكي، وبيو تشاريتابيل ترستس.

وأياً كانت الشكوك التي انتابت الناس بشأن احتمال اكتشاف زملاء في وسط أوروبا، فقد تم وضع حد لها بسرعة. وعلى الفور، تقريباً، واجهت المنظمة تكدساً لريادي الأعمال الاجتماعية. وفي العامين 1994 و1995، انتخَبَت زملاء من جمهورية التشيك وهنغاريا وبولندا وسلوفاكيا. وذكر ماكدونالد، «لقد كان مفهوم ريادة الأعمال يحتل موقع الصدارة في عقول الناس أثناء تغير الاقتصاديات. وكان الناس يدركون أهمية إحداث تغييرات جذرية، ورعاية أفكار جديدة ونشرها.»

من ناحية أخرى، كانت ممارسات أشوكا في إجراء مقابلات مفصَّلة والخوض في تفاصيل التاريخ الشخصي، مثيرة للاستغراب. وتذكر ماكدونالد، «ذكر بعض المرشحين أنهم لم يتعرضوا إلى مثل هذا البحث العميق إلا من قِبل البوليس السري.»

وكان ريادیو الأعمال الاجتماعية يستجيبون بالفعل بطرق متنوعة للتحديات المرتبطة بالانتقال من نظام شيوعي، يعمل من أعلى إلى أسفل، نحو مجتمع منفتح غير مركزي. لقد كانوا يبنون منظمات لمساعدة المواطنين على التكيُّف مع التعددية السياسية واقتصاديات السوق الحر. وكانوا يعملون على ترميم حبال الثقة التي تم قطعها من خلال أربعة عقود كانت فيها الحكومات تشجع المواطنين على التبليغ عن بعضهم البعض. وكانوا منهمكين في تحويل هياكل التحكم والسيطرة القديمة - تطبيق اللامركزية على الصحة والتعليم وإدارة البيئة واتخاذ القرارات السياسية. وكانوا يهاجمون بشراسة المشاكل التي استفحلت لعقود: أنظمة مدرسية دكتاتورية، وكوارث بيئية، وإدمان مستشرٍ على الكحول، وتشرد، وتجميع الأشخاص المعاقين في مؤسسات اجتماعية، وفقدان الثقة في الحكومة ووسائل الإعلام، وأنظمة طبية لم تمنح للمرأة مطلقاً خيار الولادة الطبيعية.

وفي حين ازدهرت أعمال أشوكا في أميركا اللاتينية وفي وسط أوروبا، تعثرت المنظمة بشدة في إفريقيا. وقدمت إفريقيا مجموعة من التحديات في إفريقيا: مسافات شاسعة واضطرابات سياسية وبنية تحتية سيئة ومستويات متدنية من التمدن والتعليم وافتقار دائم للأموال المخصصة للتنمية. كما كان الإفريقيون كذلك يميلون لأن يكونوا متشككين بشأن المنظمات التي تقع مقراتها في الغرب، وما زال كثير من رياديي الأعمال الاجتماعية يفضلون نهجاً حكومياً للتنمية. ولكن خطأ أشوكا الأكبر كان اندفاعها نحو عشرة بلدان إفريقية قبل أن تجمع موارد كافية لضمان أن يتلقى موظفوها الدعم اللازم للنجاح في محيطهم. وشرح عضو مجلس الادارة، بيل كارتر، «الأمور التي كنا مستعدين للقيام بها ومتابعتها في أميركا الجنوبية وآسيا لم نقم بها في إفريقيا. وفشلنا فشلاً ذريعاً. ولم نتوقف لندرك أنه ستكون هناك مشكلة أكبر بكثير مع مجموعة من القضايا المختلفة. ونتيجة لذلك كان علينا البدء من جديد هناك.»

وقد حدثت المشاكل الأخطر في نيجيريا، حيث أدى مزيج من تدخل الحكومة - كان على ممثل أشوكا أن يحمل معه المال نقداً من غانا للدفع إلى الزملاء - والإشراف

الإداري إلى انهيار مؤقت للبرنامج. وفي جنوب إفريقيا، حيث أنشأ الممثل مجلساً مستقلاً في جنوب إفريقيا للإشراف على البرنامج. وعمل الخلاف، الذي دار حول مسألة ما إذا كان برنامج جنوب إفريقيا سيكون مسيطراً عليه محلياً أو من قبل مجلس إدارة أشوكا الدولي، على تحريك مشاعر الحساسية العرقية.

وإحدى سمات زملاء أشوكا في الدول التي تحولت حديثاً إلى الديمقراطية هي أن أوائل الزملاء عادة ما يأتون من الطبقة الوسطى والعليا، وذلك، إلى حد كبير، لكي يتمتعوا بوصول إلى الموارد والمعلومات. وفي جنوب إفريقيا، حيث كان غير البيض محرومين من المعيشة والحرية، ناهيك عن التعليم والفرص الاقتصادية، واجهت أشوكا مشكلة مزعجة: كان غالبية زملائها الأوائل من البيض. ونتيجة لذلك طلب المكتب المحلي مرونة أكبر في تطبيق معايير أشوكا في الاختيار.

وتتبع أشوكا سياسة تتمثل في بذل جهود خاصة لتحديد ريادبي أعمال في المجتمعات غير الممثلة تمثيلاً كافياً في الزعامة العامة. ففي الهند، على سبيل المثال، عملت المنظمة على انتخاب نساء ومنبوذين وأشخاص من المجتمعات القبلية كزملاء. من ناحية أخرى، بينما كان درايتون يؤمن أن الممثلين يجب أن يبذلوا جهوداً أكبر في البحث عن زملاء من المجتمعات الأقل تمثيلاً، لم يكن يعتقد أن أشوكا يجب أن تعدِّل معاييرها للقيام بذلك. وقد كان قلقاً من أنه إذا قامت أشوكا بتعديل قواعدها لتلبية اعتبارات كل بلد - بصرف النظر عن مدى مشروعية تلك الاعتبارات - سيكون هناك عاجلاً عشرة معايير وستصبح تسمية «زميل أشوكا» لا معنى لها. وقال لي درايتون، «كنت أعرف، منذ بداياتنا الأولى، أن هناك أمرين يمكن أن يكون لهما تأثير مدمر علينا. كان الأول هو أن يحدث لنا أن نفقد تركيزنا في أن نكون من ريادي الأعمال الاجتماعية البارزين وأن نعمل من أجلهم. وكان الثاني هو أن نفقد وحدتنا التشغيلية العالمية.»

لقد كافح مجلس إدارة أشوكا لمدة ثلاث سنوات من أجل الحفاظ على السيطرة على برنامج جنوب إفريقيا. وخلال تلك الفترة كان برنامج أشوكا في جنوب إفريقيا متوقفاً.

وأخيراً حدث تحول في الوضع في العام 1999 بعد أن حُلت المشاكل القانونية بما يرضي أشوكا، وقامت المنظمة بتوظيف ممثلة مفعمة بالحيوية، هي آنيو بيلاي، وهي أخصائية نفسية تبلغ من العمر واحداً وأربعين عاماً، وهي مقيمة في جوهانسبيرغ ولديها خبرة واسعة في حركة حقوق المرأة في جنوب إفريقيا. وانطلقت بكل ما أوتيت من قوة للبحث عن ريادي أعمال اجتماعية، وجدت بيلاي اثنين وثلاثين زميلاً في أول ثلاث سنوات لها - بمن فيهم فيرونيكا خوسا، التي يتم التحدث عن قصتها بالتفصيل في الفصل التالي، والغالبية العظمى من زملاء أشوكا في جنوب إفريقيا اليوم هم من غير البيض.

وما زالت أشوكا تجد صعوبة في جمع تمويل لمنطقتها في إفريقيا بمستويات تتناسب مع مناطق أخرى. ومن ناحية أخرى، قامت منذ ذلك الوقت بإعادة بناء برنامجها في نيجيريا، وضاعفت الجهود مرة أخرى في غربي إفريقيا، وبدأت برنامج دولة جديدة في أوغندا وفي كينيا.

.15

كانت هناك ضرورة لعمل شيء ما

فيرونيكا خوسا، جنوب إفريقيا: رعاية مرضى الإيدز

في العام 1991، بينما كانت فيرا كورديرو تقوم بإطلاق ريناشير في البرازيل، كانت فيرونيكا خوسا، وهي ممرضة في سن الرابعة والخمسين تعمل في المركز الرئيسي لفحص الإيدز في بريتوريا، تلقي نظرة على مستقبل جنوب إفريقيا. وتعمل خوسا ممرضة منذ سبعة وثلاثين عاماً. وكانت تظن أنها رأت كل شيء في أيامها، ولكن في تلك السنة كانت نتائج 21 بالمائة من الرضع إيجابية في فحص فيروس النقص المناعي البشري (HIV). وفي ذلك الوقت كانت إفريقيا تحتفل بإطلاق سراح نيلسون مانديلا من السجن. وكانت الحكومة تتحدث عن إلغاء قوانين الفصل العنصري. لقد كان وقت الابتهاج. ولكن كيف يمكن للمرء أن يبتهج في الوقت الذي تكون نتائج فحوصات فيروس العوز المناعي البشري إيجابية لأعداد كبيرة من الناس، وفي وقت لا يستطيع أن يحظى فيه مرضى الإيدز حتى على الرعاية الأساسية؟

وتذكر خوسا، «كان الناس يأتون إلينا عندما تكون الأعراض قد ظهرت فعلياً عليهم. وكنا نرسلهم إلى المستشفى، وكانوا يعودون إلينا ويقولون لنا 'قالوا في المستشفى، «ليس هناك ما يمكننا أن نفعله من أجلكم. اذهبوا إلى المنزل.'» وكان المرضى يُصرفون بدون ضمادات أو مراهم للقروح المفتوحة، وبدون حتى أسبيرين لتخفيف الشعور بالألم.

وقالت خوسا، «لم نكن مستعدين لهذا الأمر.»

وفي غضون ست سنوات، كان معدل الإصابة بفيروس النقص المناعي البشري في جنوب إفريقيا هو الأعلى في العالم، وتشير بعض التقديرات إلى أنه وصل إلى 25 بالمائة. وبحلول العام 2001، كان هناك أكثر من أربعة ملايين شخص في جنوب إفريقيا إما مصابين بالإيدز أو كانت فحوصات فيروس النقص المناعي البشري إيجابية عندهم. وأعلنت منظمة الأمم المتحدة أن الإيدز في إفريقيا يعتبر «أسوأ كارثة من الأمراض المُعدية تحدث منذ الطاعون الدَبْلي» وتوقعت أن يترك الإيدز 40 مليون طفل يتيم بحلول العام 2010. [1]

فيرونيكا خوسا هي امرأة جليلة، وذات بنية ضخمة متينة ومهيبة، وفي الوقت ذاته رزينة وهادئة، ولديها جبهة عريضة وجادة، وعينان دافئتان وابتسامة تظهِر أسنانها الكبيرة، وعادة ما تنفجر بالضحك ومن ثم تهدأ في صمت ثقيل. وهي تعيش في ماميلودي، وهي «بلدة» سابقة مترامية الأطراف مُتْرِبة تقع على بعد عشرة أميال إلى الشرق من بريتوريا، حيث تعرَف هناك باسم ماما خوسا.

في ظل نظام الفصل العنصري، كانت البلدات (townships) في جنوب إفريقيا، وماميلودي هي واحدة من أقدمها، تخدم كمناطق احتواء للسود الذين كانت هناك حاجة لهم للعمل في المدن، ولكنهم كانوا ملزمين بأن يكونوا قد انصرفوا بحلول الظلام. واليوم، هناك حوالى نصف مليون شخص محشورين في منازل وغرف نُزُل وأكواخ من صفيح وصناديق من كرتون في ماميلودي.

وخلافاً لبريتوريا، حيث تقوم أشجار الجاكراندا بإسقاط وابل من الأزهار الأرجوانية اللون في كل ربيع، هناك القليل من الأشجار في ماميلودي لتظليل الأكواخ المغطاة بالصفيح وقطع الأراضي الرملية العطشى والطرق المتصدِّعة. وإضافة إلى العنصرية، كان التمييز العنصري مشروعاً يهدف إلى الربح، وكانت البلدات مصممة لتكون رخيصة. ولعقود لم تقم الحكومة بالاستثمار في البنية التحتية أو في إيجاد وظائف أو

في التعليم أو في الصحة أو في الخدمات. وشارفت معدلات البطالة على 70 بالمائة. وقد تبين أن معدلات البطالة المرتفعة، والكثافة السكانية العالية، ومستويات التعليم المتدنية، مجتمعة مع نظام اجتماعي اقتصادي عمل بطريقة منهجية على تمزيق أسر السود، قد أثبتت أنها مثالية لإضرام نار الإيدز. وإضافة إلى ذلك، كانت بريتوريا، وهي العاصمة الإدارية لجنوب إفريقيا ومعقل القومية الأفريكانية، واحدة من آخر المناطق في البلاد التي تحشد استجابة لمرض الإيدز. ولم يكن لماميلودي مركزها الخاص لمرض الإيدز إلى أن أدت جهود خوسا إلى إنشائه في العام 1994.



فيرونيكا خوسا في زيارة منزلية

لقد رأت خوسا، في أوائل تسعينيات القرن العشرين، أن المستشفيات والعيادات لم يكن بإمكانها تلبية الحاجة للمعلومات عن مرض الإيدز، وتقديم الرعاية للمصابين به. وفي ماميلودي، كانت قلة من الناس يفهمون كيفية منع الإصابة بعدوى فيروس النقص المناعي البشري، أو تجنب الأمراض الانتهازية التي تقتل الأشخاص المصابين بالإيدز. وبدلاً من المعلومات، كانت الموجات الإذاعية مليئة بالتحذيرات المرعبة. وتذكر خوسا، «كانت الطريقة التي تم بها التعريف بمرض الإيدز هي أن جميع السود في جنوب إفريقيا سوف يموتون بمرض الإيدز. وذلك دفع الناس ليفكروا، 'حسناً، إذا كنا سنموت جميعاً فلماذا نحاول أن نمنع ذلك؟'» وأدى الخوف إلى جعل الناس ينفرون من أعضاء العائلة الذين كان فحص الإصابة بفيروس العوز المناعي البشري إيجابياً لديهم. وجعل الأشخاص المصابين بمرض الإيدز مضطرين لإخفاء الحقيقة أو فقدان وظائفهم.

ونما الاعتقاد بأن المرض ناجم عن أرواح شريرة. وكانت هناك خرافة أخرى، وهي أن الإيدز مرض يصيب المثليين جنسياً، والبيض فقط هم مثليون جنسياً. وكقاعدة عامة، يكون السود الجنوب إفريقيين منزعجين عند الحديث عن الجنس. ويتجنب العاملون الصحيون الموضوع. وكانت النشرات الحكومية في معظمها باللغة الإنجليزية والأفريكانية، وهما لغتان لا يستطيع معظم السود القراءة فيهما. وكانت هذه بعض العقبات التي كان على خوسا أن تتعامل معها.

وذات يوم دخل رجل ماشياً إلى مركز الإيدز في ماميلودي، حيث كانت تعمل خوسا، وانهار. وتذكرت خوسا، «هرعنا وأجرينا له إنعاشاً قلبياً رئوياً (CPR)، وتم الإنعاش بنجاح. وأعطيناه القليل من الماء. وكان فمه مليئاً بالتقرحات. وبحثنا عن طعام له. واشترينا باينت (نصف لتر تقريباً) من الحليب.»

«وسألته عندما تعافى، 'من أنت؟'

«قال: 'أنا زكريا. كنت أتناول العلاج في مستشفى بريتوريا، ولكن الأطباء يقولون إنه لم يعد هناك شيء يستطيعون أن يقوموا به الآن. ووالدتي لم تحصل على راتب التقاعد في الثلاثة أشهر الأخيرة.'

«طوال أربعة أيام تقريباً لم يتناول أي طعام. هرعت إلى الأخصائيين الاجتماعيين لأقول لهم، 'هل نستطيع شراء بعض الطعام ليأخذه إلى المنزل؟' وطلبت من الأخصائيين الاجتماعيين أن يقدموا طلب منحة (إعانة مالية حكومية) له، وقد تم ذلك.»

وفيما بعد، بدأت خوسا بزيارة زكريا في منزله بعد ساعات الدوام. وعندما رأته وحيداً جداً فكرت، «يا إلهي أين هم جميع الناس الآخرين؟ ما الذي يجري داخل تلك البيوت؟

وبدأت، في أيام عطل نهاية الأسبوع، بزيارة المستوطنات العشوائية لإرشاد المرضى الفقراء الذين لم يكن بإمكانهم الحضور إلى مركز الإيدز. واستعانت بممرضات متقاعدات للمساعدة وكانت تنقلهم بسيارتها. ولكن ماميلودي مترامية الأطراف والبنزين مكلف؛ وكان يجب أن تختصر الزيارات عندما كان ينفد البنزين من عندها.

ولدى خوسا كثير من الذكريات الحية للمرضى الذين عملت معهم خلال الأيام المبكرة التي بدأت فيها بتقديم الرعاية المنزلية. ولكن الذكرى التي لا تفارقها هي لذلك اليوم الذي تلقت فيه مكالمة هاتفية من أخصائي اجتماعي في ماميلودي، يبلغها فيها أن أحد مرضاها محاصر داخل منزله. هرعت خوسا إلى هناك ووجدت أن أسرة الرجل قد أغلقت الباب من الخارج وذهبت للعمل. وذكرت، « كنت أقف في الخارج مع الأخصائي الاجتماعي. ولم يكن باستطاعتنا الدخول. وكانت النوافذ مغلقة. وكان بإمكاننا فقط رؤيته من خلال النافذة حيث كانت الستارة مفتوحة قليلاً. كان يبكي ويطلب الماء ومن ثم وقع وخر ميتاً.»

وبعد ذلك بوقت غير طويل، كانت خوسا في مركز ماميلودي للإيدز عندما اقتربت منها مجموعة من البنات المومسات. وكانت خوسا قد قامت سابقا بتقديم إرشادات للبنات بشأن مخاطر مرض الإيدز. وقالت إحدى البنات، «كنا نبحث عنك. صديقاتنا يُصَبن بعدوى مرض الإيدز. ولا ندري إن كنا قد أصِبنا به، ولكننا نريد أن نتوقف.»

وذكرت خوسا، «قالت لي الأصغر سناً بينهن، 'إذا كنت تقولين لي أن عليَّ أن أمتنع عن الوقوف هناك وجعل ذلك الشخص يعطيني 15 رنداً، ما الذي ستقدمينه لي بدلاً من ذلك؟'»

وسألت خوسا، «مثل ماذا؟»

«'شيء يمكنني أن أفعله لكسب النقود والحصول على الطعام.'

«قلت لتلك الطفلات، 'انظرن، أنا لست شركة. ولا أعرف المهارات الموجودة هناك في الخارج. ولا أستطيع حتى أن أخيط.'

«ولكن، في نهاية اليوم، أتى رجل مريض إلى مركز الإيدز، وكان لديه تقرحات في كل مكان من رجليه وقلت لهؤلاء البنات على الفور، 'ضعنه في الغرفة المجاورة. يمكننا أن نبدأ الآن – بمساعدة هؤلاء الناس المرضى في منازلهم.'

«وقلن، 'وهل سنحصل على أجر؟'

«وقلت، 'لا أدري. ولكنني سأعلمكن مهارات، وتلك المهارات ستمكنكن من مساعدة أسركن، وربما سيقول لكنّ شخص ما، 'إعتن بجدتي' أو 'إعتن بطفلي.' وإذا كنتِ قادرة على القيام بذلك، سيقوم ذلك الشخص بالدفع لك.'»

وقد أدى الحادث إلى جعل خوسا تفكر: هناك الكثير من الأشخاص الصغار العاطلين عن العمل في جنوب إفريقيا، وهناك الكثير من الأشخاص الكبار الذين يحتاجون إلى الرعاية في المنزل. ولا بد أن يقوم شخص ما بتدريب الصغار من الناس على القيام بالرعاية.

ولدت فيونيكا خوسا في العام 1937، ونشأت في مزرعة في المحافظة التي تسمى الآن كوا–زولو ناتال. وتوفيت أمها عندما كانت في سن الرابعة. وبعد أن تخلى عنها والدها، قامت جدتها الأرملة، نيكولين سيبيا، بتربيتها.

وكانت نيكولين تهز كوزا وأخواتها لإيقاظهن قبل طلوع الشمس، وقبل أن تذهب الفتيات إلى تعشيب الحقول والاغتسال من أجل الذهاب إلى المدرسة، وتأمرهن: «إستيقظن واقرأن لي!»

وبنعاس كامل، كانت خوسا تقرأ آيات من الإنجيل بينما تقوم جدتها بتصحيح كل زلة. وبعد عدة عقود أخذت خوسا جدتها إلى المستشفى وطلبت منها أن تراجع استمارة موافقة، وصُدِمت عندما علمت أن جدتها لم تكن تستطيع أن تقرأ.

كانت نيكولين فقيرة إلى درجة لا تسمح لها بالذهاب إلى المدرسة. ولكنها كانت امرأة ذكية جداً، وكانت أيضاً هي المرأة التي كانت نساء القرية يستدعينها عندما يكنّ في حالة ولادة. وأحياناً، عندما كانت نيكولين تذهب إلى حالة ولادة، كانت خوسا تسير وراءها بهدوء. وكانت لأكواخ زولو أبواب صغيرة تسمح بدخول القليل من الضوء. وفي الداخل، وفي ضوء مصابيح البارافين الخافت، كانت خوسا تختبئ. «اعتدت أن أرى الكثير من الاجراءات التي لم يكن بإمكاني أن أناقشها مع أي أحد لأنني، كطفلة صغيرة، لم يكن من المفترض أن أشاهدها. وكان لهذا أثر كبير علي عندما كبرت، وذلك لأنه كانت لدي هذه الرغبة في مساعدة الناس، خصوصاً عندما لا يكونون قادرين على مساعدة أنفسهم. وحتى أكون صادقة، أنا لست إنسانة مرحة أو ودودة جداً. ولكنني أتحمل شخصاً ما عندما يكون مريضاً. ولا أدري لماذا الأمر هكذا.»

وعندما كانت خوسا في سن المراهقة، كانت عازمة على أن تصبح ممرضة. ولكن عندما أتمت الصف الثامن، أخبرتها جدتها أنه لم يعد بمقدور العائلة أن تتحمل الرسوم المدرسية. ولأن خوسا كانت طالبة ممتازة، فقد عرض عليها مدير المدرسة منحة دراسية – شريطة أن توافق على أن تصبح معلمة.

وقالت له، «أريد أن أصبح ممرضة.»

وقال لها المدير، «لا، أريدك أن تصبحي معلمة.»

وتتذكر خوسا أنها ردَّت، «لا، لن أكون معلمة. قلت لك إنني أريد أن أكون ممرضة.»

وتم سحب عرض المنحة الدراسية، وتركت خوسا المدرسة وعادت إلى القرية. وعند موقف الحافلة، قابلت صدفة أحد سكان القرية ويدعى غانيت مهولونغو. وكثيراً ما كانت خوسا تقوم بأعمال مختلفة صغيرة لمهولونغو مقابل الحصول على حطب الوقود. وبعد أن علم سبب عودة خوسا من المدرسة والبقاء في المنزل، طلب منها التوقف عند منزله في صباح اليوم التالي. وعندما وصلت، سلمها مهولونغو رسالة وأجرة الحافلة. وكان يتعين عليها أن تذهب إلى المدرسة على الفور. وكانت الرسالة الموجهة إلى مدير مدرستها تفيد بأنه سيدفع رسومها المدرسية.

وبعد المدرسة الثانوية قام قس بمساعدة خوسا في العثور على عمل في مستشفى تبشيري ريفي في كوا-زولو ناتال، حيث كان الطبيب الوحيد بين الموظفين يسافر، في كثير من الأحيان، لمسافة مائة ميل من أجل زيارة المرضى. وبدأت خوسا التدريب كممرضة «مساعِدة.» وفي الأيام العادية كانت تذهب في السيارة مع الطبيب إلى أبعد مكان تأخذهما إليه الطرق الترابية، ومن ثم يسيران على الأقدام على طول ممرات جبلية حاملين اللوازم الطبية على ظهريهما. ولم تتعلم خوسا فقط كيف تضمد الجروح وتخفف الألم وتُحمِّم على السرير، وإنما، لأن الكثير جداً من المرضى كانوا معزولين، تعلمت كيف تعلِّم أعضاء الأسر كيفية رعاية بعضهم البعض.

وذكرت، «لقد كان هناك الكثير من الارتجال. كانت الأشياء تنفد، ولكن لم يكن في وسعك أن تقصِّر في تضميد أو غسيل مريض بسبب عدم وجود بياضات. عليك دائماً أن تفعل شيئاً ما – حتى وإن اقتضى الأمر استخدام كيس – طالما أن الكيس نظيف. وأعتقد أن ذلك كان هو الوقت الذي أتت فيه هذه المعرفة في القيام فعلياً بعمل أي شيء لإراحة العميل.»

وأمضت أربع سنوات في المستشفى التبشيري. وبعد السداد لمهولونغو، انتقلت إلى مدينة تسمى ويتبانك، ليست بعيدة عن بريتوريا، لكي تعمل في مستشفى لمعالجة مرضى السل. ثم عملت كقابلة، قبل أن تنضم إلى مجلس مدينة بريتوريا كممرضة

مساعدة. ولأنها لم تستكمل تدريباً رسمياً في التمريض، كانت في أيام العيادة تؤمر بغسيل الأطباق. وفي ذلك الوقت لم يكن يُسمَح للممرضات السود بمتابعة دراستهن أثناء العمل. لذا فقد استقالت خوسا وعادت إلى مقاعد الدراسة، وحصلت على دبلوم في التمريض العام مع تركيز على صحة المجتمع. وعادت في وقت لاحق إلى مجلس مدينة بريتوريا، وقامت بتدريس صحة المجتمع لطلاب الطب والممرضات، الذين لم يقم الكثير منهم أبداً بزيارة منازل بدون كهرباء أو بدون مياه جارية. وتزوجت خوسا في تلك الأثناء وأنجبت ولدين وبنتاً.

رافقتُ خوسا في زيارات عديدة لمرضى الإيدز. ولاحظتُ أنها لم تكن تعمل على تشجيع الناس أو الدعاء للرب. وبدلاً من ذلك كانت تفحص بدقة بالغة بطات أرجل متورمة وتقرحات الفراش وتستفسر عن الدواء والدخل والطعام والأطفال والأقارب – بحثاً عن أي فرصة ممكنة للتخفيف من آلام المريض أو معاناته. وفي خضم كل ذلك الخوف والخزي غير المُعلن، كان يبدو أن لأسلوبها المباشر والهادف أثراً مهدئاً.

وخوسا لا تنقصها الشجاعة. ففي تشرين الثاني/ نوفمبر من العام 1985، تم اعتقال ابنها المراهق، صمويل، مع المئات من الفتيان السود الآخرين أثناء فترة من الاضطرابات السياسية. وأمضت خوسا يومين وهي تبحث عنه. وعندما عرفت مكان احتجازه، دخلت إلى مركز الشرطة ومرت بمجموعة من رجال الشرطة، وصعدت مجموعة من الدرجات، وبدأت تصرخ منادية باسم الضابط المسؤول: «سيد سميث! سيد سميث!»

وقالت، «أوه، يا إلهي، لقد صرخت. وعندما خرج، صرخ، 'توقفوا!' وخيّم الهدوء. لأنهم كانوا منهمكين بضرب هؤلاء الأطفال. وكانت الدماء على الأرض. وقال هذا الشخص، 'من أنتِ؟' وكنت في زي الممرضة. وقلت، 'أنا هنا فقط لأتحدث إليك. أريد أن أعرف لماذا تفعل هذا؟ لأنك إذا كنت تقاتلنا، فيجب أن تقاتل الكبار فقط.'»

وتم إطلاق سراح عشرات من الفتيان، بمن فيهم صمويل، بعد ظهر ذلك اليوم. وقالت خوسا، «كان من الضروري أخذه مباشرة إلى المستشفى. ولم يعد يشبه نفسه لفترة طويلة.»

وعندما سألتُ خوسا لماذا اعتقدَتْ أنها يمكن أن تفلت من العقاب بسبب التحدث مع رئيس مركز الشرطة بهذه الطريقة، أجابت، «لماذا حسبت أنني لن أقتل؟ إذا قلت لك، الموت لم يكن أمراً مهماً بالنسبة لي. أنا من هذا النوع من الناس. إذا كنت لوحدي، يمكنني أن أجد طريقة لأحرك شيئاً قد يعتقد كثيرون أنه من المستحيل أن يتحرك. إذا كنت أستطيع أن أقلع عين شخص ما، فعليه أن يبتعد عن طريقي. أنا حقاً لا أعرف لماذا.»

بعد الحصول على فكرة تدريب الصغار على القيام بدور المشرف على الرعاية الصحية في المنزل، التقت خوسا مع أطباء وممرضات وأخصائيين اجتماعيين لتوليد الدعم. ومن ثم بدأت تبحث عن منظمة تقوم بالتزويد بالتعليمات بشأن الرعاية المنزلية، ولكن لم تكن هناك أي منظمة تقوم بتلك المهمة. لذلك قررَتْ أن تكيّف خطة المقرر الدراسي لمجلس التمريض في جنوب إفريقيا مع حاجات الناس في ماميلودي. وقامت بإعداد دورة مدتها ستة أشهر يتم فيها تدريس أشياء، مثل كيفية تحديد الأعراض، والتحميم باستخدام الاسفنجه، وعمل تدليك نقط الضغط، وتضميد الجروح، والعناية بتقرحات الفم والفِراش، والعناية بأكياس القسطرة والبول، وتدبُّر أمر الألم باستخدام الأدوية المتوفرة. والتقت أيضاً مع إداريين لمنزل خاصة بكبار السن، وعيادات لمرضى السل، ومراكز الرعاية النهارية، في مسعى لترتيب تدريب عملي لطالباتها.

وحشدت سبعة وعشرين طالباً وطالبة، بمن فيهم الأخصائيون في مجال الجنس، وكذلك طلاب تمريض وممرضات مساعدات كن يرغبن في تعلم مهارات جديدة. وحصلت على رخصة للتعليم في زريبة مهجورة في قطعة أرض خالية في ماميلودي. وكان الذين يستطيعون الدفع يدفعون رسوماً قليلة لتغطية النفقات.

وفي وقت مبكر من العملية، سعت خوسا للحصول على جواب عن سؤال أساسي: ما هو حجم المشكلة؟

لم يكن أحد يعلم.

وقالت خوسا لفريقها، «علينا أن نذهب إلى المنازل.»

وقامت بإعداد استطلاع، وجعلت الطلاب والممرضات والأخصائيين الاجتماعيين في ماميلودي يقومون بمساعدة السكان على تعبئته. وابتداء من آذار/مارس من العام 1994، وعلى مدار السنة، قاموا بزيارة 2,000 منزل في منطقة تعرف باسم غرب ماميلودي ووجدوا 1,000 شخص كانوا مصابين بأمراض مزمنة، ومن بينهم 427 كانوا طريحي الفراش أو على كراسٍ متحركة. وكانت لدى معظمهم حالات مزمنة بسبب السكتات الدماغية أو الإعاقة أو أمراض غير محددة. ولم يذكر أحد مطلقاً كلمة «إيدز».

وكان أحد الأسئلة في الاستطلاع: «من يبقى معك خلال النهار؟»

وأجاب بعض المرضى: «يُغلق علي باب غرفة النوم خمسة أيام في الأسبوع لأن الجميع يعملون،» أو «أول شخص يفتح الباب هو الطفل الذي يأتي من المدرسة في الساعة الثانية.»

وعزمت خوسا على التركيز في البداية على أولئك الذين كانوا مهمَلين تماماً، وكانوا بحاجة لأن يتم باستمرار تغسيلهم وتقليبهم وتضميدهم وإطعامهم وتدليكهم ومساعدتهم على تحمّل الألم. وكان هناك سبعة مصابين بمرض الإيدز في المجموعة التي استهدفتها؛ وكانوا جميعهم صغاراً في السن. وقد كان الرقم أقل مما كانت خوسا تتوقع، ولكن الوضع لم يدم طويلاً. ففي محافظتها، غوتينغ، التي يتراوح عدد سكانها بين 8 و10 ملايين نسمة. ارتفعت نسبة الإصابة بفيروس النقص المناعي البشري من 6 بالمائة إلى 20 بالمائة خلال الفترة الواقعة بين العامين 1994 و1996. [2]

عندما تم الكشف عن خطورة الوضع في ماميلودي، بدأت خوسا تتساءل عن ما كانت تفعله في مجلس مدينة بريتوريا. «وقلت لنفسي، 'هل أنا هنا من أجل نفسي أم من أجل مرضاي؟' وذلك لأننا، في المحصلة النهائية، واظبنا على فحص الناس واستمروا في الحصول على نتيجة إيجابية، وفي الجانب الآخر، كان كل ما تفعله المستشفيات هو رفضهم.» ولم أستطع تحمُّل أن يموت هؤلاء الناس، أو يحبسوا في منازلهم، أو ينبَذوا من أقاربهم أو من أحبائهم، لأن الناس لم يكونوا يفهمون ما الذي يجري. وقررت أن عليّ أن أتخلى عن عملي حتى لو كان الأمر يتطلب أن أقف فوق الأسطح وأصرخ، 'هذه هي المشكلة!'»

وفي آذار/ مارس من العام 1995، قامت خوسا، وكانت جدة مطلَّقة تعيش في بلد تنتشر فيه البطالة الجماعية، بالتخلي عن وظيفتها، التي كان يتمناها الكثيرون، في مجلس مدينة بريتوريا، وقبلت براتب تقاعدي منخفض، ووضعت جانبا نصف حزمة تقاعدها البالغة 30,000 رند (حوالى 8,300 دولار أميركي) من أجل شيخوختها، واحتفظت بالنصف الآخر للقيام بالرعاية المنزلية في ماميلودي. وسينتهي بها الأمر بإنفاق كل مدخراتها. وبعد شهر قامت تاتيني هوم كير سيرفيسز - كلمة تاتيني هي كلمة تودد للطفل الذي بدأ المشي بلغة نغوني - بفتح أبوابها من كوخ من الصفيح في الأرض الخالية في ماميلودي.

وذكرت خوسا، «لم يكن هناك أي تخطيط. لقد كانت استجابة عاطفية لرؤية مشاكل، ومجرد القيام برد فعل والقول، 'أستطيع أن أفعل شيئاً ما. أستطيع أن أساعد. لا يمكن فقط ترك الناس يموتون كالكلاب.' كانت هناك حاجة للقيام بعمل ما.»

وبعد خمس سنوات، انتقل مكتب تاتيني إلى شقة في بناية من الأسمنت في مكان معزول من ماميلودي. وكانت غرفه مقسَّمة بقواطع من الزنك المموَّج، ومزيَّنة بملصقات صحية. وكانت هناك طاولات مكتب وهواتف ولكن لم تكن هناك أجهزة كمبيوتر. وكان الإيجار رخيصاً بسبب وجود مشكلة في الأمن. واكتشفت خوسا أن أي شيء ذي

قيمة – مراوح، آلات خياطة، غلاية الماء ولوح التسخين، خضروات من الحديقة – كان عملياً يختفي بسرعة. وقالت خوسا ضاحكة، «الناس لا تسرق، إنهم فقط يأخذون الأشياء.»

وقمت في بعد ظهر أحد الأيام بمرافقة إيفا شيبامبو، وهي مرافقة رعاية منزلية شابة، وإيفوديا نفواكو، وهي ممرضة متقاعدة، بزيارة للعديد من المرضى. وكان يوماً ربيعياً جميلاً من شهر تشرين الأول/أكتوبر، وكانت السماء رقعة شاسعة من اللون الأزرق بدون انقطاع. وبمساكنها الموضوعة على شكل شبكة مقابل خلفية من الأسلاك الشائكة، وتلال خالية، كانت ماميلودي تبدو كقاعدة عسكرية في نيفادا.

وكان أول مريض قمنا بزيارته، بيتر، يعيش مع زوجته وابنه في كوخ صغير، مصنوع من ألواح الزنك المموج، ولم يكن أكبر كثيراً من كشك لبيع الجرائد. وكان الجو في الداخل خانقا وكان الهواء ثقيلاً وممزوجاً برائحة البرافين الزيتية. وكانت الملابس والأثاث وأواني الطبخ مكدسة بارتفاع ستة أقدام حول سرير مضطجع عليه رجل ذو جسد هزيل في الظلام. أعدت إيفا الشاي بسرعة وساعدت بيتر كي يرفع رأسه ويشرب. تأوه وقال إنه لم يكن لديه شيء يأكله منذ اليوم السابق.

وقال، «عندما أكون جائعاً،» وأخرَج زفيراً، وبلع بصعوبة، وأضاف، «يكون الأمر أسوأ.»

لم تكلف إيفا نفسها عناء شرح سبب وجودي. ولم يكن يبدو أن بيتر يكترث. ولكنني شعرت كما لو كنت أسترق النظر على الموت، وخطوت إلى الخارج بينما كانت إيفا تعتني بتقرحات بيتر الناجمة عن البقاء في الفِراش.

وفي الخارج، أفصحت إيفا، «ذهبت زوجته إلى العمل بدون تقديم الطعام له. إنها تنبذه.»

وأسرَّت لي بنبرة منخفضة أن زوجة بيتر كان لها «التشخيص ذاته.» وذهبت إيفا لتبحث عن ابن بيتر المراهق. وقد وجدته بعد بضعة أبواب. ولم يكن لديه نقود لشراء

الطعام. فأعطته إيفا 1.5 رند (تقريباً 20 سنتاً)، وعاد بعد قليل ومعه نصف رغيف من الخبز. وقالت إيفا إنها ستعود في الصباح، من أجل تحميم بيتر وتدليكه وتغيير البياضات، ولتطعمه عصيدة وتساعده على شرب الشاي. ودونت ملاحظة بالتشاور مع أحد الأخصائيين الاجتماعيين من أجل تقديم طلب للحصول على مساعدة خاصة له، وللاتصال مع العيادة لرؤية ما إذا كان يستطيع أخذ دواء أقوى لتخفيف الشعور بالألم.

وقالت: «إنه يعاني معاناة شديدة. لا يمكن تركه على هذه الحال.»

لقد كانت فترة ما بعد الظهر عبارة عن سلسلة متواصلة من الزيارات لأشخاص كانوا يعانون في منازلهم. وفي منزل إسمنتي رمادي اللون كان يعيش غودفري وجوليا، وهما زوجان، وأم جوليا، واسمها مارثا، وكان ثلاثتهم مصابين بمرض الإيدز، بالإضافة إلى أربعة أطفال، ولدان وبنتان. وكان غودفري رجلاً جليل المظهر وقد وقف، على الرغم من كونه ضعيفاً للغاية، واصطحبني إلى كرسي. وشرحت إفوديا أنني أكتب عن تاتيني. أومأ غودفري برأسه بتمعن وتفكر. وسعل وأرجع نفسه على أريكته الغائرة. وقال إن بطنه يؤلمه.

وبينما كانت إيفا تستفسر عن دواء السل الخاص بغودفري وتفحصه، كانت إفوديا تشرح لي بهدوء أن جوليا كانت لا تزال قادرة على تحميمه، ولكن قوتها سوف تتعطل عما قريب. وقامت إفوديا بإبلاغ غودفري أن جيمس كلارك، ممرضه المعتاد، سوف يأتي في صباح اليوم التالي، وسوف يأخذه إلى العيادة إذا أصبح الألم أسوأ. وشكرها غودفري بهدوء ونظر إلى الأرض. وسألته كيف كان شعوره تجاه تاتيني وقال، بضعف، «إنها جيدة.» وقال إنه يحب أن يزوره جيمس. وبعد بضعة دقائق من الهدوء، ألقينا عليهم تحية الوداع، وبدا أن غودفري كان يعتذر بعينيه لعدم تمتعه بقوة كافية للوقوف.

وفي السيارة، قالت إفوديا بحزن: «هؤلاء الأطفال الأربعة سوف يصبحون أيتاماً.»

وبدأ تدريب تاتيني، الذي يستغرق ستة أشهر، لأول مرة في شهر أيار/ مايو من العام 1995. واستعانت خوسا بممرضات متقاعدات للمساعدة في تدريسه. وانتشر الخبر بسرعة من خلال أحاديث الناس، وبحلول شهر تموز/ يوليو كان لدى تاتيني ستة وخمسون طالباً وطالبة. وكان عامل الجذب الرئيسي هو الفرصة في اكتساب مهارات قابلة للتسويق. ولكن أتى الكثيرون ليتعلموا كيف يساعدون أقاربهم. وآخرون، مثل إيفا شيبامبو وجيمس شوك، كانوا مدفوعين برغبة لمساعدة الناس في المجتمع.

وإلى جانب اكتساب مهارات تقديم الرعاية، كان طلاب تاتيني يتعلمون كيفية تقييم أمراض مرضاهم وكيفية إعداد خطة رعاية وفقاً لرغبات مرضاهم. وكانت تتم مساعدتهم من قِبل الممرضات والأخصائيين الاجتماعيين والأطباء، إضافة إلى أخصائيي علاج وظيفي وأخصائيي علاج طبيعي. وكان الطلاب يتعلمون رعاية المرضى بشكل مباشر، إضافة إلى تعليم أفراد الأسرة توفير الرعاية.

وكانت استراتيجية تاتيني قائمة على أربعة مبادئ: (1) تكملة نظام الرعاية الصحية الرسمي، و(2) السعي لتكوين شراكات مع جميع المنظمات في المجتمع، و(3) تحسين مهارات الرعاية المنزلية لأفراد العائلة والجيران بمن فيهم أطفال المدارس، و(4) إشراك المجتمع في جميع القرارات الكبرى المتعلقة بأنشطة تاتيني.

وكان هدف خوسا هو أن يتخرج كل طالب من البرنامج وهو يعرف كيف يقوم بتقديم الرعاية المنزلية الأساسية، وتطبيقها على رعاية المعاقين والأطفال، ومساعدة الأسر على التحضير للوفاة (جمع الوثائق القانونية، اتخاذ قرار بشأن الوصاية على الأطفال، والقيام بترتيبات الجنازة، إلخ.) والتواصل بفاعلية مع جماعات الكنيسة المحلية ووكالات الإرشاد، ومخازن المؤن الغذائية، ومنازل العجزة.

وبعد ثلاثة أشهر، كان الطلاب يبدأون القيام بزيارات منزلية. وكانوا يبدأون بخمسة عشر مريضاً. وفي تشرين الأول/ أكتوبر من العام 1995، عندما تخرج الفوج

الأول، عثر عشرة من طلاب خوسا على عمل على الفور. بعضهم انقطع عن الدورة بسبب وجود مرض في الأسرة. وبعضهم أصيبوا بالإيدز هم أنفسهم.

وبعد قليل ظهرت مشكلة جدية. فنظراً لأن خوسا كانت معروفة بعملها على مرض الإيدز، كانت الأسر تبدي ممانعة بشأن تلقي المساعدة من تاتيني، إذ لم يكونوا يريدون أن يعرف جيرانهم أن مرض الإيدز قد أصابهم.

وأعدت خوسا استطلاعاً آخر وجعلت طلابها يقومون بإجرائه على 500 أسرة. وكان السؤال الرئيسي: ماذا يجب أن يكون نهج تاتيني؟

وكان الجواب الذي اتفق عليه 396 من المشاركين هو: اتباع نهج عام، وعدم التركيز على مرض الإيدز.

ونظمت تاتيني، في تشرين الثاني/ نوفمبر من العام 1995، تجمعاً في ماميلودي. وصرحت خوسا أمام الـ 1,200 شخص الذين حضروا، بأن رسالة تاتيني كانت مساعدة أي شخص في المنطقة كان يعاني من مرض مزمن ويحتاج إلى رعاية في المنزل، بصرف النظر عن العمر أو نوع الجنس أو العِرق أوالدين أو الميول الجنسية أو نوع المرض.

لقد كان تمركزاً بارعاً. سوف تُعرف تاتيني بأنها وكالة تقديم رعاية منزلية عامة - حتى وإن كان معظم عملائها من مرضى الإيدز.

في بداية العام 1996، التحق بها ثلاثون طالباً آخر، وازداد عدد الأسر التي كانت تتم خدمتها إلى خمس وستين أسرة. وقدمت خوسا طلباً إلى مجلس التمريض في جنوب إفريقيا من أجل الحصول على اعتماد كوكالة تدريب على الرعاية المنزلية. ومن ثم فاتحت الدائرة الحكومية الإقليمية لخدمات صحة المجتمع لتتعلم من خبرتهم في الرعاية المنزلية. واكتشفت أنها، من حيث النظم العملية، كانت تتفوق عليهم بمراحل. ولذلك اقترحت أن يقوموا بزيارة إلى تاتيني. فهي لم تحصل بعد على رند واحد من التمويل الحكومي.

في البداية كانت خوسا تأمل أن تقوم المستشفيات بمساندة تاتيني من خلال التبرع بمستلزمات طبية. ولكن ثبت أنهم غير راغبين في فعل ذلك. وعوضاً عن ذلك كان موظفوها يرتجلون، منتجين هلام البترول (فازلين) وشاشاً منزلي الصنع لتضميد تقرحات الفراش، وقاموا بإعادة تدوير الملاءات لاستخدامها كضمادات. وكانت خوسا تتمنى أن تكون قادرة على شراء قفازات اللاتيكس وأكياس القسطرة وأكياس البول. ومن أجل الحصول على أشياء مثل مراهم مضادة للبكتيريا وبنزين وأثاث وأوراق لكتابة الملاحظات، قامت خوسا بمفاتحة أصحاب الأعمال التجارية وجماعات الكنائس وأفراد بذلك الشأن. وقد تبرع كثيرون، ولكن المبالغ كانت قليلة. وبخلاف كثير من ريادي الأعمال الاجتماعية، لم تمتد اتصالات خوسا إلى دوائر النخبة والأثرياء.

وفي كل شهر، كانت خوسا تنفق أكثر من أموال تقاعدها. وفي كل شهر كانت ترسل عدداً أكبر من الرسائل وتقدم عدداً أكبر من طلبات المِنح. وأصبحت الصناديق المانحة، التي كانت وافرة لمنظمات القاعدة الشعبية في ظل نظام الفصل العنصري، غير متوفرة الآن، وذلك لأن الوكالات المانحة أصبحت توجّه القسم الأكبر من دعمها إلى الحكومة.

وعندما كانت خوسا تتدبر أمرها في الوصول إلى باب أحد المولين، كانت تسمع الانتقادات ذاتها، في الدرجة الأولى أن تاتيني لم تكن «مركَّزة.» وكان المولون يبحثون عن برامج من أجل مرض الإيدز، وليس من أجل الرعاية المنزلية بشكل عام. وكانت خوسا تؤكد، «إنه لأمر صعب أن تذهب إلى منزل وتقوم بمساعدة شاب في الرابعة والعشرين من العمر فقط، ومشارف على الموت بسبب مرض الإيدز، بينما يتأوه الأب أو الأم مع معاناة من تقرحات بسبب ملازمة الفراش والتهاب المفاصل. وإذا كنتَ أحد العاملين في الصحة، فعليك أن تساعدهما على حد سواء.»

كان المانحون، كذلك، متشككين من قدرة خوسا على إدارة منظمة. «استمروا في القول لي، 'أنتن مجرد نساء مجتمع. من الذي سوف يسيطر على المال؟' ويقول الناس لك، 'نحن نعمل على مستوى عالمي. أنت صغيرة جداً بالنسبة لنا.'»

في أواخر العام 1996، قامت منظمة الصحة العالمية (WHO) بالاتصال مع وزارة الصحة في غوتنغ. وكانت منظمة الصحة العالمية وبرنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعية البشرية/الإيدز (UNAIDS) يعقدان مؤتمراً دولياً حول الرعاية المنزلية والمجتمعية للمصابين بمرض الإيدز، وكانا يريدان أن يعرفا من كان يقوم بهذا العمل. وعندما قام مسؤولو الصحة بالاستفسار، كانوا يسمعون باستمرار برنامجاً واحداً: تاتيني.

ونتيجة للاهتمام العالمي، تلقت تاتيني، في العام 1997، بعد عامين تقريباً من افتتاحها، أول مِنحة حكومية كبيرة: 20,000 رند، حوالى 4,500 دولار أميركي في ذلك الوقت. وفي وقت ما، فيما بعد، قدمت وزارة الصحة الإقليمية تمويلاً إضافياً بمبلغ 45,000 رند. واستخدمت خوسا بعض المال من أجل دفع رواتب صغيرة للعاملين في الرعاية المنزلية. إلا أنه، بدون وجود تمويل كافٍ لتقدم رواتب تنافسية، كانت تاتيني تجد صعوبة في الاحتفاظ بطلابها بعد تخرجهم. فقد كان معظمهم يجدون عملاً كمقدمي رعاية صحية في أماكن أخرى برواتب أعلى.

وفي وقت لاحق من تلك السنة، قامت حكومة جنوب إفريقيا بإرسال ممثل إلى جنيف لعرض عمل تاتيني على منظمة الصحة العالمية، وعلى برنامج الأمم المتحدة المشترك المعني بفيروس نقص المناعة البشرية/الإيدز (UNAIDS). وبعد تقييم مشروعات من ثمانية وأربعين بلداً، قامت UNAIDS باختيار تاتيني بوصفها واحدة من أفضل ست ممارسات عالمية في مجال رعاية مرضى الإيدز القائمة على المجتمع.[3]

ودفع ذلك بالحكومة المحلية لإلقاء نظرة عن كثب على نموذج تاتيني. وفي ذلك الوقت لم تكن عملياً هناك، في مقاطعة غوتنغ التي يوجد فيها ما بين 1.6 و 2 مليون شخص مصاب بفيروس النقص المناعي البشري/ الإيدز، أي رعاية لتسكين الألم باستثناء بضعة وحدات لمرضى السرطان وبضعة أَسِّرة للمشارفين على الموت. وكان واضحاً لكثيرين في الحكومة أن هناك حاجة لنوع جديد من الاستجابة للتعامل مع مرض الإيدز.

ولم يعد بإمكان النظام الصحي أن يبقى مستقلاً وبعيداً عن متناول المجتمعات الفقيرة، كما كان لفترة طويلة في ظل التمييز العنصري. ولا بد للمستشفيات والعيادات، في كافة أنحاء جنوب إفريقيا، من إقامة شراكات مع مجموعات من المجتمع. لقد كانت الطريقة الوحيدة للوصول إلى الملايين من الناس الذين يعانون في منازلهم.[4]

في العام 1998، أعلنت وزارة الصحة في غوتنغ عن خطة لإطلاق مشاريع رعاية صحية تجريبية في خمسة مواقع. ولجأت الحكومة إلى خوسا للتوجيه. وشرحت إليزابيث فلويد، مديرة برنامج مرض الإيدز في مقاطعة غوتنغ: «كان بإمكان تاتيني أن تبيّن عملياً ما كنا نفكر بشأنه. لقد كانت المجموعة التي يمكننا أن نبني عليها فعلياً. وكانت فيرونيكا هي القائد ومصدر إلهام لكل شخص. لقد أظهرت [تاتيني] مستوى استثنائياً من الإنسانية. وذلك أمر هام جداً في الدور القيادي.»

وبعد دراسة أنظمة تاتيني، حدد مسؤولو الصحة في المقاطعة أربعة عناصر للرعاية المنزلية الناجحة:

1. يجب أن يتم القيام بالعمل من قِبل المجتمع من أجل أن يكون فعالاً من حيث التكلفة وأن يكون مقبولاً محلياً، على حد سواء.
2. يجب أن يكون مهنياً. وفي حالة تاتيني، كانت الممرضات المتقاعدات تشرفن على التدريب وتتابعن عمل مقدمي الرعاية.
3. يجب أن يكون التدريب قائماً على الممارسة العملية، إذ كان يتعين على الطلاب اكتساب المهارات من خلال العمل مباشرة مع المرضى.
4. يجب أن يُثبت البرنامج أنه قادر على جلب شباب ليس لديهم مهارات، وأن يخرّجهم ولديهم القدرة على متابعة حياة مهنية في مجال الرعاية الصحية. ومن أجل جذب عددٍ كافٍ من المتدربين، كان من الضروري أن يقدم البرنامج فرصاً اقتصادية.

وقد ارتفعت معنويات خوسا من استجابة وزارة الصحة. وسمحت لنفسها، لفترة قصيرة، أن تفكر: «ربما أنني قد صرخت بما يكفي.» وتوقعت أن تصبح عملية جمع التبرعات أسهل، ولكن في العام 1998 كان لا يزال عليها أن تنفق من مدخراتها الشخصية لتغطية نفقات تاتيني. وعلى الرغم من ذلك استمرت في التوسع في عروض البرنامج للمساعدة. وزادت مدة الدورة التدريبية من ستة أشهر إلى اثني عشر شهراً من أجل مراعاة المعايير التي وضعتها السياسة الوطنية لجنوب إفريقيا للعاملين في الصحة. ولتعزيز القدرات التدريبية، بدأت تستعين بأفضل خريجيها، تحت إشراف الممرضات، لتدريب الملتحقين الجدد. كما أنها أعدت برنامجاً تدريبياً يستهدف الشباب والأطفال الذين كانوا مقدمي الرعاية الرئيسيين لأفراد العائلة الذين كانوا يعانون من أمراض مزمنة. وشأنها شأن الكثير من ريادي الأعمال الاجتماعية، وجدت خوسا أنه يتم إغفال الشباب عندما تكون هناك مشاكل بحاجة إلى حل. وقد وجدت أنهم يتمتعون بالكفاءة والأهلية، وأقل إصداراً للأحكام من الكبار، وتواقون دوماً للمساعدة.

ومن تموز/ يوليو 1998 إلى آذار/ مارس 1999، وثّق تقرير تاتيني السنوي قبول 396 حالة جديدة، ووفاة 220 مريضاً. وأوضحت إحدى الملاحظات الهامشية: «توفي الكثير من العملاء وفاة كريمة، وذلك لأن مقدمي الرعاية المنزلية العاملين تمكنوا من التواجد بجوارهم عندما وافتهم المنية.» وقد ذكر التقرير، بالتفصيل، مجموعة متنوعة من العقبات التي واجهتها المنظمة: «معدل استبدال موظفين مرتفع، وتكاليف التنقل، وعدم تعاون أفراد العائلة، ومرضى يعيشون لوحدهم في مواجهة نفقات الدفن، وعملاء جياع، وأنظمة إحالة سيئة، وسرقات، ولصوص يتلفون السجلات والأدوية، ومتدربون يتعرضون لأوضاع مجهدة بدنياً ونفسياً، وأعداد الأيتام في ازدياد...»

وتمت الإشارة إلى أنه قد تم اقتحام سيارة خوسا.

وكانت هناك نقاط إيجابية أيضاً: «لدينا عملاء راضون يتطلعون كل يوم إلى المرة التالية التي سنقرع فيها الباب. وطاقم الموظفين المدربين جاهز لتطوير وتحفيز ودعم صغار الأعضاء.»

وذكرت UNAIDS في تقريرها، في الفترة الواقعة بين 1995 و1996، أن العاملين قاموا في تاتيني بـ 224,000 زيارة منزلية، ودربوا 2,100 فرد من أفراد العائلات للعناية بشخص مريض في المنزل، وقدّموا توجيهات رعاية منزلية إلى 980 ممرضة و176 معلماً و66 عاملاً اجتماعياً. وقد وصلت ورش عمل مرض الإيدز إلى آلاف من الشباب في ماميلودي.[5]

وبحلول العام 1999، كانت وزارة الصحة في غوتنغ تقدم الدعم إلى سبعة عشر برنامجاً للرعاية المنزلية. وبحلول العام 2000 كانت تدعم ستة وثلاثين برنامجاً. وفي تلك السنة تم انتخاب خوسا كزميلة أشوكا. وبعد ذلك بقليل، قامت وزارة الصحة في غوتنغ بمفاتحة تاتيني من أجل الإشراف على تدريب منظمات الرعاية الصحية في منطقة بريتوريا - تشوين التابعة لمقاطعة غوتنغ. وكان هدف خوسا هو تأسيس معايير موحدة لتقديم الرعاية المنزلية. وبحلول أواخر العام 2001، وفقاً لخوسا، تخرّج 1,050 طالباً من برامج تاتيني التدريبية، وقد حصل 76 بالمائة منهم على وظائف. وقامت ثلاث منظمات داخل ماميلودي باستخدام نموذج مماثل لنموذجها في الرعاية المنزلية.

وفي الوقت ذاته، استمرت خوسا في إضافة برامج جديدة لمساعدة مرضى تاتيني في البقاء ناشطين اقتصادياً وبدنياً. ووجدت خوسا أن أولئك المرضى الذين كانت صحتهم تسمح لهم بالطبخ، كان بإمكانهم زيادة دخولهم من خلال تحضير الطعام لأولئك الذين كان مرضهم شديداً جداً. كما كان بإمكان المرضى إعداد الخضروات المجففة، التي كانت لا تفسد، للناس الذين يعيشون في مخيمات عشوائية والذين ليس لديهم تبريد - ويمكنهم بهذه الطريقة تناول أطعمة مغذية خلال فصل الشتاء. وقامت تاتيني بإشراك أشخاص آخرين في أشغال الخرز والخياطة. وأسست خوسا برنامجاً لتعليم الأيتام كيف يطبخون وكيف يخبزون.

وشرحت خوسا، «الحياة ليست مجرد إدارة للألم. والناس لن يموتوا غداً. ويجب أن يقوموا بأعمال تمنحهم رضاًوغاية طالما أن لديهم القدرة على فعل ذلك.»

وفي العام 2001، تم اختيار خوسا للقب امرأة العام في جنوب إفريقيا في فئة الصحة في برنامج جوائز وطني برعاية ساوث أفريكان برودكاستينغ كومباني و شوبرايت تشيكرز، وهي سلسلة مخازن تجارية. وتذكرت، «لقد كانت المكالمات الهاتفية والتهاني كثيرة جداً.» ونظَّم الأطباء المحليون حفلة مفاجأة لتكريمها. «لقد كان هذا أسعد يوم في حياتي - أن أعرف أن الناس في مهنتي كانوا يقدِّرون ما كنت أقوم به.»

وبحلول العام 2001، كان لدى مقاطعة غوتنغ سبعة وخمسون برنامجاً للرعاية المنزلية.[6] وفي مطلع العام 2002، أكدت إليزابيث فلويد، مديرة برنامج مرض الإيدز في غوتنغ، أن العناية المنزلية أصبحت «العمل الرئيسي» لوزارة الصحة في المقاطعة. وتم تخصيص 20 مليون رند (تعادل 40 بالمائة من موازنة المقاطعة لمرض الإيدز) للرعاية الصحية المنزلية ولأسرّة المسنين.[7] وأصبحت اثنتان من توصيات خوسا الرئيسية - أن يتم تنسيق برامج الرعاية المنزلية من قبل ممرضات مدربات والالتزام بمعايير موحدة - سياسة حكومية.

وبحلول العام 2002، كانت خوسا تتوقع الانتقال إلى مكتب جديد في موقع مركزي أكثر ويتمتع بقدر أكبر من الأمن في ماميلودي. وتم جمع الأموال اللازمة للمكتب الجديد - 90,000 رند تقريبا- من أفراد محليين. وقالت خوسا، « لقد كنا نجمع مبالغ زهيدة - 10 و20 رنداً - لفترة طويلة.» وإضافة إلى ذلك، وحّدت تاتيني جهودها مع جهود منظمتين أخريين في ماميلودي من أجل تأسيس «تحالف رعاية» يشكل محطة واحدة للحصول على الرعاية المنزلية، وخدمات للمشارفين على الموت، وفرص توليد دخل. وأطلق واحد من أفضل طلاب خوسا، وهو كلينبو يماغوشوا، خدمة رعاية منزلية في ومالانغا، وهي مقاطعة مجاورة في بلدة تبعد أقرب المستشفيات إليها حوالى أربعين ميلاً. وقالت خوسا، «ذلك أمر يجعلني سعيدة للغاية. لأنه كان حلمي أن أدرِّب هؤلاء الأطفال ليصبحوا مستقلين ويعملوا من أجل مجتمعاتهم.»

وفي العام 2003، في نظرتها إلى المستقبل، كان لدى خوسا هدفان: تحسين قدرات تاتيني الإدارية والتخطيطية، وتطوير نموذج يعتمد على المجتمع لرعاية الأيتام في جنوب إفريقيا. ومن أجل التحدي الأول كانت تحاول إقناع المانحين بتمويل التدريب على الإدارة لموظفيها، ولكن كان الكثيرون ممانعين لدعم مصروفات «غير برامجية.» وفي سبيل الهدف الثاني، انضمت إلى فريق عمل لاستكشاف السبل التي يمكن بها توظيف شبكة برامج الرعاية المنزلية المتنامية في غوتنغ لتقديم مساعدة أفضل للأيتام. ويكون العاملون في الرعاية المنزلية عادة هم أول من يعرف عندما يصبح طفل ما يتيماً.

وكان التحدي أمام خوسا هو تحويل مقدمي الرعاية المنزلية إلى شبه أخصائيين اجتماعيين يمكنهم أن يساعدوا الجد والجدة ليتكيّفا مع رعاية الصغار، وتقديم المشورة للأسر بشأن إيجاد مكان مناسب للأيتام، والتعرف على العلامات التي تشير إلى أن الطفل يعاني من محنة عاطفية. ومرة أخرى كانت الحاجة هائلة. ومرة أخرى، كان هناك القليل من الخبرة في جلب المهارات الضرورية للسوق. وشرحت تاتيني، «خطتي هي أن تقوم تاتيني بسد الفجوة بين المجتمع والعائلة حيثما لا يكون هناك والدان.» وأنا أعلم أنه في اللحظة التي يصبح فيها نموذجنا ناجحاً، سوف يتوافد عليه الناس مرة أخرى. وسأكون سعيدة جداً إن فعلوا ذلك، لأنني أعتقد أن لدينا أيتاماً أكثر مما نعرف.»

أحد المواضيع التي نادراً ما كانت خوسا تناقشها هي حقيقة أنه في البلدان التي كانت فيها العقاقير المضادة للفيروسات القهقرية متاحة على نطاق واسع، أصبح مرض الإيدز مرضاً مزمناً وليس حُكماً بالموت. وبحلول العام 2003، أدى الضغط من قبل الناشطين، مجتمِعاً مع المنافسة بين مصنّعي الأدوية المماثلة المكافئة، إلى دفع سعر عقاقير الإيدز للانخفاض إلى بضعة مئات من الدولارات سنوياً، ولكن السعر ما زال بعيداً عن متناول معظم الناس في إفريقيا (وبقية دول العالم النامية)، بمن فيهم معظم العائلات التي عملت معها تاتيني. ومما زاد المسألة تعقيداً، في جنوب إفريقيا، أن الرئيس تابو إمبيكي

كان لسنوات يشكك في العلاقة بين فيروس النقص المناعي البشري ومرض الإيدز. ورفض أن يدعم توزيع حتى الأدوية المنخفضة السعر المضادة للفيروسات القهقرية.[8]

من ناحية أخرى، في العام 2004، وبعد موجات من الغضب وطنياً ودولياً، أطلقت حكومة جنوب إفريقيا أول برنامج لها لتوزيع عقاقير مرض الإيدز. وبحلول خريف العام 2006، كان برنامجها يصل إلى 200,000 جنوب إفريقي مصابين بمرض الإيدز، وهو تحسن كبير، ولكنه ما زال فقط ربع العدد المقدَّر من الأشخاص الذين يحتاجون للعلاج على الفور. وقامت الحكومة بتغيير سياستها في العام 2006، مشيرة إلى أنها تُقر الآن بوجود علاقة سببية بن فيروس النقص المناعي البشري وبين مرض الإيدز، وقامت رسمياً بدعم العلاج بالعقاقير المضادة للفيروسات القهرية.[9]



مقدم الرعاية المنزلية كلينبوي موغاشوا يقوم بالعناية بمصاب بمرض الإيدز

ومع غدو عقاقير الإيدز متاحة أكثر وعلى نطاق واسع في جنوب إفريقيا، سيبقى التوزيع والإدارة يشكلان تحدياً كبيراً. وفي الوقت الحاضر، وفي كافة أنحاء إفريقيا، هناك ندرة في العاملين الصحيين، المدرَّبين رسمياً، المتوفرين لرصد وإرشاد المرضى، لا سيما في المناطق النائية. وقد أثبتت منظمات، مثل تاتيني، أنها وسائل ربط ذات أهمية كبرى بين الأنظمة الصحية ومجتمعات ذوي الدخل المتدني.

وبما يتجاوز الرعاية لمرضى الإيدز، تؤكد خوسا أن لدى المنظمات المشابهة لتاتيني إمكانيات كامنة على منح منافع اجتماعية ونفسية دائمة لمجتمعات ذوي الدخل المتدني. وشرحت، «سوف تعمل الاستجابة الفعالة على مستوى المجتمع على مساعدة الجنوب إفريقيين من السود على التغلب على قلة الثقة بالنفس التي تنجم عن الجهل، والتي تؤدي إلى تدمير الذات. ورعاية تاتيني، في جوهرها، هي بشأن تعزيز قدرات الأسر والمجتمعات، والحفاظ على كرامة الحياة البشرية في الوقت ذاته.»

.16

أربع ممارسات للمنظمات المبتكرة

مأسسة الإصغاء

لقد وجدتُ أن إحدى أهم السمات للمنظمات المُبتكِرة هي الالتزام القوي بالاستماع. وتقوم المنظمات المُبتكِرة بوضع أنظمة وتوجيهات من أجل الاستماع إلى عملائها. وهي لا تترك هذا الجانب من عملها للصدفة. وفي تشايلدلاين، على سبيل المثال، انبثق كل قرار رئيسي، بما في ذلك الاسم والشعار ومسؤوليات أعضاء الفريق وعقيدة تشايلدلاين – «كل مكالمة مهمة» – من اجتماعات منتظمة مجدولة بانتظام و«البيوت المفتوحة» مع أطفال الشوارع. كما تقوم تشايلدلاين بتزويد الوكالات المشاركة معها بتعليمات توضح كيفية الاستماع إلى الأطفال. ويَرِد في دليل التعليمات الخاص بها أنه «يجب أن يعرف الطفل الغاية من إجراء الدراسة.» و«يجب عرض الخيارات على الطفل. وإذا كان رده لا يتناسب مع أي من الخيارات، عندئذ يجب إدراجه حرفياً.»[1]

وفي مركز إرزبت زكرز في تشومور، يقوم المساعدون بكتابة تقارير تفصّل حالات فشلهم ونجاحاتهم. ويتم تشجيعهم على الصراحة. وبطريقة مشابهة، من المرحب به أن يمرّ النزلاء على مكاتب المسؤولين للتعبير عن شكواهم. وقالت زكرز، «قال لي أشخاص من مؤسسات الرعاية الاجتماعية التقليدية إن تمكُّن الأشخاص المعاقين في التجول في منطقة الإدارة ليس فكرة جيدة، ففكرت في الأمر ومن ثم قلتُ، 'لِمَ لا؟'

«هناك أمر مؤكد: لن نقوم أبداً باتخاذ قرارات تكون على غير علم باحتياجات هؤلاء الأشخاص.»

وهناك منظمة شابة أخرى متفوقة في هذا المجال، وهي التشارك بالأشياء التي نملكها (Sharing the Things We Have).[2] وقد انبثقت من بنك طعام تم تأسيسه في وارسو، بولندا، في بداية تسعينيات القرن العشرين، من قِبل منشق اسمه فوتشك أونيسكيفيتس (Wojciech Onyszkiewicz). وقد بدأت العملية عندما قام أونيسكيفيتس بمفاتحة المزارعين ساعياً للحصول على تبرعات من الطعام. وكان المزارعون قد نفد صبرهم بشأن برامج الرعاية الاجتماعية بعد خمسة عقود من الشيوعية. وكان يُقال لأونيسكيفيتس: «نحن لا نعمل من أجل الطفيليات.»

ولكن أونيسكيفيتس استمر في مقابلة المزارعين والاستماع إلى مشاكلهم. وعلم أنهم كانوا خائفين من التخلف عن باقي بولندا. وحصل أونيسكيفيتس على فكرة اقتراح تبادل: إذا تبرع المزارعون بالطعام، سيقوم بنك الطعام بأخذ أبنائهم في رحلات تثقيفية إلى وارسو وكراكوف - ليريهم البرلمان والقصر الملكي ويأخذهم إلى المتاحف والجامعات وحدائق الملاهي. وسوف يحصلون على فرصة لتكوين صداقات مع أطفال المدينة ومقابلة أولئك الناس الذين كانوا يأكلون الطعام الذي يزرعونه.

وكان الكثير من المزارعين فقراء إلى درجة لا تسمح لهم بأخذ أبنائهم إلى وارسو أو كراكوف. وقد ولّدت الفكرة حماساً.

وبدأت ما سميت برحلات البطاطا في أواخر العام 1994. وفي خريف ذلك العام رتب أونيسكيفيتس رحلات لـ 2,650 طفلاً قروياً مقابل 106 أطنان من المواد الغذائية.[3] وقام بتجنيد متطوعين من المدارس الثانوية لإدارة برامج الرحلات وحافلات نقل الموظفين. وجعل الشركات تتبرع بخدمات. وبحلول العام 2001، وفقاً لأونيسكيفيتس، تم أخذ 36,000 طفل في رحلات مقابل 3,400 طن من المواد الغذائية، ما يعادل 6.7 مليون وجبة غذائية.

وعندما نجحت الفكرة، قام أونيسكيفيتس بتمرير مهمة إدارة بنك الطعام، وأسس منظمة التشارك بالأشياء التي نملكها، وذلك من أجل تحديد تبادلات ريفية-حضرية أخرى ذات منفعة متبادلة.

وفي كل أسبوع، كان أعضاء فريقه يزورون القرى للاستماع إلى السكان المحليين. وفي إحدى هذه الجلسات اكتشفوا أن القرويين الشباب كانوا محرجين من جهلهم بأجهزة الكمبيوتر. واكتشفوا في وارسو أن المعاقين جسدياً كانوا ماهرين في استخدام أجهزة الكمبيوتر. وقد اتضح أن المعاقين كانوا تواقين لقضاء إجازة في الريف، ولكن الوصول إلى هناك كان مشكلة. وهكذا ظهرت فكرة جديدة: الاستعانة بالمعاقين لتعليم دورات كمبيوتر للشباب في الريف مقابل قيام القرويين ببناء أرصفة منحدرة للكراسي المتحركة، وتيسير قضاء أوقات سارة في الهواء الطلق.

وشرح أونيسكيفيتس، بمجرد أن بدأنا بالاستماع إلى الناس، لم يكن هناك حدود للفرص. وأضاف: «لدينا الكثير جداً من مثل هذه الأفكار، وجميعها ممكنة التطبيق.»

انتبه إلى الاستثنائي

من ناحية الابتكار، يبدو أن أهم الاستبصارات التي نجنيها من الاستماع أو الملاحظة تأتي من معلومات استثنائية أو غير متوقعة، وبصورة خاصة من نجاحات غير متوقعة. فعلى سبيل المثال، عندما تمكن جي. بي. شرام من مساعدة أول أربعة طلاب، أدرك أنه أمام أمر ذي شأن. لقد كان من الممكن تقديم قليل من التوجيهات في الوقت المناسب، وتغيير حياة الطالب نحو الأفضل، وبشكل كبير. وعندما قام محمد يونس، من بنك غرامين، بتقديم أول اثنين وأربعين قرضاً للقرويين، وتم التسديد بدون إبطاء، أدرك أيضاً شيئاً جديداً: الناس الفقراء لم يكونوا «غير قابلين للتمويل،» كما تم تعليمه. وفي الواقع أنهم كانوا موثوقين جداً.

وهناك ريادي اجتماعي آخر التقى مع هذا النوع من النجاح غير المتوقع الذي يقلب الافتراضات، وهو توماس سادوفسكي. وسادوفسكي هو رجل ضخم يعيش في

بوزنان، في غربي بولندا. وفي مطلع تسعينيات القرن العشرين، عندما توقفت الحكومة البولندية عن تقديم المعونات للكولكهولز (المزارع الجماعية)، ووجد آلاف من الناس أنفسهم فجأة بلا مأوى، قام سادوفسكي وزوجته، باشا، وكلاهما أخصائي نفسي، بشراء مبنى مدرسة مهجورة وانتقلا إليها، مع ابنتهما وعشرين شخصاً بلا مأوى، كان بعضهم يعيش في الغابة، وكذلك في ملاجئ تابعة للحكومة أو في منازل الاحتجاز. وقاموا معاً بتجديد المنزل وأنشأوا مزرعة أصبحت مؤسسة باركا لتعزيز المساعدة المتبادلة (Barka Foundation for the Promotion of Mutual Help).[4]

عندما قرأت لأول مرة عن عمل سادوفسكي، كانت فكرتي الأولى هي أن أشوكا قد ارتكبت خطأ. فإذا كانت هناك فكرة مقدَّر لها أن تبقى محلية، فهذه هي تلك الفكرة. كم يمكنك أن تجد من المنازل المستقرة التي تدار ذاتياً والتي يسكنها سجناء سابقون ومدمنو مشروبات كحولية ومشردون؟



توماس سادوفسكي

والجواب، كما هو الحال في العام 2003 ، كان عشرين منزلاً. ويعيش حوالى 750 شخصاً في منازل باركا، ويستفيد آلاف من برامجها للتدريب المهني. والأمر الذي يجعل باركا مثيرة جداً للاهتمام هو أن وجودها كان أمراً غير محتمل. فتاريخ العيش المشترك ملطخ بالفشل على الصعيد العالمي. وربما أن انهيار الشيوعية هو الذي سمح لهذه الفكرة أن تنجح بدون الارتباط بإيديولوجيا.

والمقيمون في باركا ليس لهم طموحات سامية. وهم ليسوا أناساً من السهل العيش معهم، وهم يعرفون ذلك. وقالت إيلا، وهي إحدى النزيلات، «نحن جميعنا أناس لدينا مشاكل كثيرة. ونحن معتادون على الشرب والسرقة، وأحياناً تسود هذه العادات. ولكن كل شخص موجود هنا بمحض إرادته ولحاجته. والواقع في الخارج قاسٍ. الوظائف لا توفر ما يكفي من النقود لدفع الإيجار. وأنا هنا منذ خمس سنوات. وهذه ليست الجنة. نحن نتجادل، ونصرخ، ولكننا لا نضرب بعضنا البعض. نحتفل بأيام الميلاد، ولدينا أيام عطل. ونحاول، قدر استطاعتنا، أن نكون أصدقاء. وأكبر معجزة أننا نجلس على الطاولة ذاتها ونتحدث إلى بعضنا البعض. وفي نهاية الأمر، أشعر أن هناك حاجة لي.»

ونظام باركا مستنير بقبول مرِح للعيوب البشرية. والقواعد قليلة. شرب المُسكِرات والعنف محظوران، ويجب على مدمني المُسكِرات، أو مدمني المخدرات، أن يلتزموا ببرامج التخلص من السموم قبل أن ينتقلوا إلى المنزل. وإذا كانوا ما زالوا يشربون الكحول أو يتعاطون المخدرات، يجب عليهم أن يغادروا - ليس لأنهم أشرار لا يمكن إصلاحهم، ولكن لأن ذلك يكون مغرياً جداً للآخرين. وإذا غادر أحد النزلاء، وطَلب أن يعود بعد سنة، فالأمر عائد إلى النزلاء في قبول عودته أم لا. ويدير النزلاء شؤون المنزل بمساعدة من موظفي باركا. ويشرف النزلاء الأقدم على النزلاء الأحدث. ويظل الجميع منشغلين باستمرار، وغالباً ما يكون ذلك في القيام بأعمال الزراعة والبناء والصناعات الخفيفة.

واستمر نموذج باركا في التوسع طوال عقد من الزمن. وقد أصبح انتشاره روتينياً، مع منازل «أم» ناضجة تفقس منازل جديدة. وشرح سادوفسكي، «عندما بدأنا، قال لنا الناس إنه كان من غير الممكن إيجاد شعور شامل كهذا. ومن ثم قالوا إنه ممكن على أساس

محدود، والآن يقولون إنه ممكن تماماً. ولكن ليس هناك أي غموض بشأنه، فأسوأ مجرم لا يعتقد أن الأمور يمكن أن تجري بهذه الطريقة لأنه لم يمر بهذا النوع من العلاقات. ولكننا نستطيع أن نضطلع بالأمور الجميلة والرائعة بنفس السهولة التي نضطلع بها بالأمور السخيفة.»

تصميم حلول حقيقية لأناس حقيقيين

إحدى السمات المميزة لرياديي الأعمال الاجتماعية هي أنهم واقعيون بشأن السلوك البشري. ويقضون وقتاً طويلاً في التفكير بشأن كيف يجعلون عملاءهم يستخدمون منتجاتهم. ويعتبر هارلي هينريكوس دو ناشيمنتو مثالاً جيداً. فقد أمضى دو ناشيمنتو، وهو مؤسس منظمة غابا باهيا التي ساعدت على الحد من انتشار فيروس النقص المناعي البشري/ مرض الإيدز في مناطق فقيرة في شمال شرقي البرازيل، سنوات في صقل رسالته لضمان أن يكون لها الأثر المرغوب على جمهور مستمعيه.[5]

وقال لي، «كنا في السابق نبدأ منذ أول يوم نصل فيه إلى أحد الأحياء الفقيرة بالتحدث إلى الناس: 'من المهم جداً أن تعرف عن الإيدز. يجب أن تعتني بصحتك، وهلم جراً. كان ذلك يدخل من أذن ويخرج من الأذن الأخرى. والآن، عندما ندخل إلى مجتمع، لا نقوم بذكر مرض الإيدز لمدة ستة أشهر. وقد تعلمنا أن الناس يحتاجون أولاً لاكتساب معرفة عن أجسامهم وظروف معيشتهم. ولذلك نبدأ في التحدث عن ماذا يعني أن يكون المرء أسوداً في مجتمعنا. ونتحدث عن نوع الجنس. ونقوم ببناء الالتزام والثقة. وعندما يبدأون ورش عمل الإيدز، يكونون مدركين لحقوقهم وأجسادهم وسوادهم ووضعهن كنساء- وكيف يمكن لكل ذلك أن يكون مهدَّداً بمرض الإيدز. وخلافاً لذلك، سوف يقولون، 'لماذا نكون أصحاء؟ لأي سبب؟'»

تعتبر إدارة نفايات المستشفيات بأمان مشكلة كبيرة في الهند. والحل الذي طالما دعت إليه منظمات التنمية الكبرى هو أن تقوم الحكومة الهندية باقتراض مبالغ كبيرة وتقوم ببناء محارق في جميع أنحاء البلاد. وقد كافح رافي أغاروال، وهو ريادي اجتماعي مؤسس توكسيكس لينك، وهي شبكة بارزة في الهند لمعالجة النفايات السامة والصلبة ، من أجل تطوير حل واقعي أكثر.[6]



هنري هنريكوس دو ناشيمنتو

وشرح أغاروال، «هناك أكثر من 22,000 وحدة رعاية صحية أولية في الهند، وهي لا تمتلك أموالاً لشراء حارقات. وحتى لو كانت تمتلك أموالاً، فإنك إذا وضعتَ حارقة تعمل على النفط في وحدة رعاية صحية أولية، سيقوم السكان المحليون ببيع النفط. إنس أمر الحارقات. أنت بحاجة لتعليم الناس أن يقطعوا أطراف الإبر، وأن يعقِّموها في الموقع بمحلول هيبوكلوريت قاعدي. وتحتاج إلى عزل نفاياتك ودفن النفايات المعقمة عميقاً. إن ذلك آمن وبتكلفة منخفضة. وكل شيء يعتمد على مبادرات قائمة على إدارة قليلة التكلفة بدلاً من مبادرات تعتمد على التكنولوجيا. ولكن التكلفة المتدنية لا تعني نوعية متدنية.»

وتقوم جادفيغا لوباتا، ريادية الأعمال الاجتماعية التي ترتب زيارات للسياح إلى المزارع العضوية في بولندا، بتوزيع كتيب للمزارعين يساعدهم في التحضير لهذه التجربة.

وهو مثال رائع عن كيفية توصيل معلومات بوضوح ومع حساسية إلى جمهور محدد. وهنا بعض المقتطفات:

سوف يلاحظ السياح أشياء لا تلقون بالاً لها، و/أو تعتقدون أنها بلا قيمة: على سبيل المثال: الحطب، المراحيض الخارجية، حظيرة البقر، الأثاث القديم، جميعها في عيونكم هي مجرد قمامة أو لا تصلح لشيء، ولكنها في عيون السياح هي أشياء فولكلورية جميلة.

يجب أن يبقى المرحاض مفتوحاً طوال الأربع والعشرين ساعة دون الحاجة للذهاب إلى منزل المزارع. ولا يوجد أي معنى للتخلص من المراحيض القديمة واستبدالها بمراحيض جديدة مع مياه جارية. حيث أنها تشكل بالنسبة لكثير من السياح الأجانب مصدر فضول وجاذبية. وهي لا تسبب التلوث إذا كانت مبنية جيداً، ويمكنك التخلص من الرائحة باستخدام القليل من القُراص كل بضعة أيام. والأهم من ذلك كله هو أنها يجب أن تكون نظيفة.

قدِّم أطعمة مثيرة للاهتمام، ولذيذة لا يمكنهم الحصول عليها هناك في وطنهم. وإذا أعجبتهم فإنهم سيعودون بالتأكيد. وبالنسبة لكثير من الناس الذين يعيشون في مدن ملوثة، سيكون ذلك بمثابة دواء. وكثير من الضيوف يقعون في حب الجبنة والقشدة الريفية البولندية.

وتذكر: كن نفسك، لا تغيّر سلوكك من أجل السياح. ومن حقك أن تكون منشغلاً. وإذا لم يكن لديك وقت لعمل شيء ما لأن القش يجب أن يُجمَع، قم ببساطة بشرح ذلك. سوف يتفهمون. سوف يأتي السياح ويذهبون. والعمل في مزرعتك هو الأمر الذي يجب أن تمنحه الأولوية القصوى.

والسياح الأجانب يريدون عادة أن يشعروا بأنهم شاهدوا الكثير وفعلوا الكثير. وستكون لديهم الرغبة في أن يستيقظوا في الساعة الخامسة صباحاً للذهاب من أجل رؤية

كيفية حلب الأبقار وجمع القش وصنع الجبن والزبدة. ويحبون أن يصوِّروا ذلك بآلة تصوير الفيديو وبآلة التصوير العادية.

ومن الممكن أن يفاجئك الضيوف الأجانب باهتمامهم في بولندا ومعرفتهم بها. إنهم يريدون أن يستمعوا إلى الناس والتعرُّف عليهم. وهم مهتمون بالزراعة والبيئة. وبعضهم قد يتبعك في كل مكان ويراقب كل شيء تقوم به. ولا يملك جميع المزارعين وقتاً لهذا، ولكن ذلك يشكل، بالنسبة لبعضهم، فرصة لاتصال بشري حقيقي.

حضَرتُ ورشة عمل صحية نظمتها امرأتان تلقتا مساعدة من ريناشير. وتم عقد الورشتين في غرفة مدرسة في روشينا، وهي فافيلا (حي فقير) في ريو دي جانيرو. وقد حضر ثلاثون امرأة ورجلان. وكان الموضوع هو «طرق رخيصة وسهلة لتحسين تغذية أسرتك.»

وبدأت ماريا دي لورديس بشرح أن معظم الناس يتخلصون من أطعمة مغذية كل يوم بدون أن يدركوا ذلك. وقالت للمجموعة، «يمكننا أن نستفيد من البقايا التي نهدرها عادة من أجل تحسين نوعية طعامنا.» ومن ثم انتقلت إلى التفاصيل، وقالت، «الأوراق والقشور ذات اللون الأخضر الغامق التي يتم التخلص منها من القرنبيط والبروكولي والبنجر والجزر والبطاطا الحلوة، هي مليئة بالفيتامينات. ويمكنكم، بسهولة، أن تصنعوا منها مسحوقاً. غلفوها في مجموعات، وجففوها وامزجوها في مسحوق، ونخلوها وتناولوا منه ملعقة واحدة كل يوم.»

ومررت عليهم جراراً تحتوي على مسحوق وعينة من الوصفات. «احتفظوا بالمسحوق في أوان زجاجية نظيفة مع غطاء. ويمكنكم إضافتها إلى الصلصات لجعلها قشدية القوام، وإلى اليخنات لجعلها كثيفة، وإضافتها إلى شوربة طفلك الرضيع، أو إضافتها إلى الكعك المالح، كما تضيفون نشاء الذرة.»

وركزت فابيانا رودريجز على البذور والصويا، ومررت مزيداً من العينات للتذوق. وقالت: «جميعها منخفضة التكلفة وسهلة، وقد اعتمدتُ كثيراً من هذه التغييرات في المنزل.»

ألقيتُ نظرة متفحصة على الغرفة. وكان الجميع منشغلين. كان الناس يناقشون الوصفات ويتذوقون العينات المجانية. وتم توزيع المتبقي منها بالقرعة كهدية. وقد حظيت لورديس وفابيانا بجولة من التصفيق الحار. وخلال ساعة كانت ورشة العمل قد انتهت.

التركيز على الصفات الإنسانية

بشكل عام، تولي المنظمات، التي يعتمد نجاحها على التفاعل بين الناس بجودة عالية، اهتماماً فائقاً بالسمات الشخصية الطبيعية عند التجنيد والتوظيف وإدارة الموظفين. وكما رأينا، فإن إرزبت زكرز مهتمة في المؤهلات الرسمية الخاصة بموظف محتمل بدرجة أقل من ما إذا كان الموظف يظهِر تعاطفاً ومرونة في التفكير و«جوهراً داخلياً قوياً» – وهي مؤهلات لا يكشف عنها ملخص السيرة الذاتية. وتسعى أشوكا لتوظيف أشخاص أصحاب مبادرات ولديهم نسيج أخلاقي متين ويعتبرون أنفسهم «مبتكرين من أجل عامة الناس.»

وفي البرازيل، تقول دورا أندريد، مؤسِّسة إديسكا، وهي مدرسة رقص باليه تعمل بشكل حصري مع فتيات من ذوي الدخل المتدني، «لا تستطيع أن تُعلم شخصاً ما كيف يعمل مع هؤلاء الفتيات. نرى الإساءة ومشاكل المشروبات الكحولية والفقر. وقد استقال كثير من مدربي الرقص. وقد مر بنا أربعة أخصائيين نفسيين. نحن نريد أشخاصاً يؤمنون بأن بإمكانهم أن يُحدِثوا فَرقاً. والناس الذين يبقون، فإنهم يبقون لأن ذلك في طبيعتهم.»

كيف يمكنك إيجاد أناس «يؤمنون بأنه من الممكن إحداث تغيير»؟ في أغلب الأحيان، يكون من الصعب معرفة أين تكمن هذه الموهبة. وكانت كاتي ماغوني، مساعدة إرزبت زكرز المحبوبة، تعمل سابقاً في مخبز. ويعتمد كثير من ريادي الأعمال الاجتماعية

على الإحالات الشفوية. وتلك هي الطريقة التي كانت كوليج صَميت تجند بها مدربي الكتابة لورش العمل التي تعقدها. وهناك حل آخر شائع يكمن في تجنيد أشخاص من خلفيات ثقافية متنوعة على نطاق واسع، ومن ثم مراقبة كيف يقومون بأداء العمل.

ولا يقوم بنك غرامين بالتدقيق في مؤهلات التخصصات الأكاديمية للموظفين الجدد. وفي الواقع أن أهم مؤهل يتطلع إليه بنك غرامين هو أن لا يكون لدى الموظفين الجدد أي خبرة سابقة في العمل لدى بنوك. ويتم إرسال العاملين في البنك فور توظيفهم إلى القرى للتدرُّب لمدة ستة أشهر. ويبقى وضعهم هو «تحت التجربة» لمدة عام تقريباً. ويمر موظفو زكرز عبر فترة تجريبية مدتها ثلاثة أشهر. وبطريقة مشابهة، تستخدم كوليج صَميت ورش العمل التي تعقدها لتجربة الأداء لأعضاء جدد محتملين لطاقم الموظفين.

إن إبقاء الناس في حالة رضا يشكل تحدياً آخر. ونظراً لأن معظم منظمات المواطنين لا تستطيع أن تجاري رواتب القطاع الخاص، فهي بحاجة لمنح «مكافأة» نفسية أكبر. وفوق كل شيء، هي بحاجة لأن تمنح الناس الحرية من أجل أن يكونوا فعالين، والإحساس بأنهم يساهمون بأمر أكبر من أنفسهم.[7]

ويحتفظ ماركوس بو، المنسق الفني للمؤسسة البرازيلية للدفاع عن المستهلك (IDEC)، وهي وكالة بارزة لحماية المستهلك في البرازيل، بمصباح قديم على منضدته.[8] وعندما سألت بو عنه، أراني الأماكن التي كانت الوصلات فيها مكشوفة، وكيف كان المقبس متماسكاً ببعضه بواسطة برغي واحد. وقال بجدية إن هذا المقبس كان «خطيراً جداً.» وقد كان واسع الانتشار في البرازيل لفترة ثلاثين سنة. وعندما انضم بو إلى IDEC، مُنِح حرية اختيار معاركه. وقرر أن ينتج تقريراً عن المقبس. وقال إنه نتيجة لذلك، قامت الحكومة البرازيلية بسحب المقبس من الأسواق في العام 1996. وحظرت الأجهزة الكهربائية المماثلة في الخطورة. وقال بو، «أحتفظُ بهذا المقبس قريباً مني لأنه يذكرني بأن باستطاعتي أن أحدِث فرقاً.»

ولا توفر كثير من الوظائف فرصة لتغذية راجعة مباشرة أو فورية. وفي مثل هذه الحالات، يجب أن تقوم المنظمات بتصميم عمليات تساعد الموظفين على إعادة شحن

بطارياتهم. وهناك اثنان من ريادي الأعمال الاجتماعية الذين جعلوا هذه العمليات مُمَأسسة، وهما أندريه كوربل وجاسيك بوسيك، وكلاهما شخصيتان بارزتان في الحركة البيئية البولندية. وأوجد كوربل «الدائرة السحرية»، وهي عملية يقضي خلالها الناس ثلاثة أيام في الغابة. وشرح متحدثاً عن جانب من العملية، «يبدأ الناس الجالسون في دائرة بالتحدث عن أنفسهم. والكثير لم يسبق لهم أن ذهبوا إلى الغابة في الليل. إنها ساكنة، ولا تستطيع أن ترى الكثير، وتسمع أصوات حيوانات، وتتنشق الطبيعة. ثم نضع أربعة أحجار في المركز. والمقصود منها هو أن يعبر كل واحد منها عن شعور مختلف: فرح، وحزن، وغضب، وخوف. ونسأل كل فرد، 'ماذا تحضر معك إلى هذا المكان؟' ويستخدمون الحجارة لإظهار مشاعرهم.

«ومن هذه العملية، بطريقة ما، نجتذب مزيداً من الطاقة والقوة للعمل من أجل الطبيعة.»

ويقوم بوزيك، مؤسس نادي غايا (Gaja Club)، الذي حشد حملة وطنية في بولندا من أجل حماية نهر فيستولا، بتنظيم رحلات طويلة صامتة إلى منبع فيستولا للموظفين والمتطوعين. وقال لي بوزيك، «نحن نقوم بذلك من أجل اكتشاف السبب الأعمق -السبب غير المدروس- للقيام بهذا العمل. ولمدة أربع وعشرين ساعة نمشي وننام ونأكل ولكن بدون أن نتكلم. لماذا نفعل ذلك؟ أنت تعمل من أجل الغابة أو النهر. ولكن ما الذي يعنيه أن تعمل من أجل الغابة؟ إنك تمضي معظم الوقت على الهاتف أو في إرسال فاكس. لذلك أنت بحاجة لاتصال مع الأرض يكون قوياً.»

.17

هذا البلد يجب أن يتغير

جاويد عبيدي، الهند: حقوق المعاقين

أغلق جاويد عبيدي أخبار التلفزيون. فالحالة السياسية بقيت بدون تغيير، وقد انسحبت المعارضة من البرلمان بعد اشتباكها مع الحكومة على خلفية اتهامات بفضيحة، ولا زالت ترفض العودة. وفي حين أن هذه اللعبة التي تُمارَس ليس فيها أي أمر غير عادي بالنسبة للهند، إلا أنه كان مقرراً أن يصوت البرلمانيون على مشروع قانون كان قد استهلك من عبيدي كل لحظة من لحظات يقظته طوال سنتين: أول تشريع في تاريخ الهند لحقوق الأشخاص الذين يعانون من إعاقات.

وقد ثبطت همة عبيدي عندما فشل قانون المعاقين في أن يُعرَض للتداول أثناء الدورة التي عقدِت في موسم الرياح الموسمية. والآن كانت الدورة الشتوية تتراخى. لقد كان مساء يوم ثلاثاء، كانون الأول/ ديسمبر من العام 1995، وبعد عدة أسابيع سوف يكون البرلمانيون منشغلين بالانتخابات المقبلة. وقد خشي عبيدي، في حال فشل مشروع القانون في الوصول إلى مقاعد أعضاء البرلمان قبل يوم الجمعة، أن يتحول الأمر إلى «أليمبوس سياسي.» وسيكون كل الزخم الذي عمل هو ورفاقه بكل مشقة لبنائه قد ذهب أدراج الرياح.»

وفي العام 1995، بعد نصف قرن تقريباً من الاستقلال، لم يكن لدى الهند بعد سياسة للمعاقين. ولم يكن السكان المعاقون في الهند، والذين قدر عددهم تقديرات مختلفة تتراوح بين 60 مليوناً و100 مليون نسمة، يتمتعون بأي نوع من الحماية، تقريباً، ضد التمييز، ولم يكونوا يحظون بأي اعتبار عند اتخاذ القرارات الحكومية.[1]

والإعاقة هي مشكلة تعاني منها جميع البلدان والثقافات والطبقات الاجتماعية. ولكن في الدول الفقيرة، تكون المشاكل أشد حدة. وبخلاف الأميركيين، تفتقر الغالبية العظمى من المعاقين إلى الأجهزة المساندة، مثل الكراسي المتحركة أو الأجهزة المساعدة على التواصل. وبالنسبة لأولئك الذين يمكنهم شراء الكراسي المتحركة، مثل جاويد، تكون العوائق في كل مكان – المباني، والحافلات والشوارع والمتنزهات. وهناك استثناء واحد للقاعدة، وهي محطات القطارات، حيث يُتطلب وجود الأرصفة المنحدرة من أجل الأمتعة وعربات الشحن، وهو وضع يسميه عبيدي: «وصول عن طريق الصدفة.»

ولكن الحواجز المادية تعتبر خفيفة بالنسبة للحواجز الاجتماعية، فالملايين من الهنود يعتبرون الإعاقة عقوبة على آثام سابقة، وهي مصدر للخزي. ويقول عبيدي، «هناك مئات الآلاف من الأسر التي يتم إخفاء الأطفال فيها فعلياً.» ويعجز حتى الهنود الأثرياء عن إدراك أن الشخص الذي يعاني من إعاقة يمكنه أن يعيش حياة مستقلة. ويشرح عبيدي، «الإعاقة ليست لعنة بحد ذاتها. وتصبح الإعاقة لعنة في الهند لأنها تؤدي إلى مليون إعاقة أخرى. وعندما يتغير التفكير في المستقبل، ستكون الإعاقة هي مجرد انتكاسة على أكثر تقدير.»

ويقال إن الحظ يفيد العقل المهيأ فقط. وذلك ربما يفسر لماذا يُفيد جاويد عبيدي بتلك القوة. فقد كان يستعد طوال حياته – ثمانية وثلاثون عاماً – للدور الذي كلف نفسه به كمدير تنفيذي للمركز الوطني لتعزيز توظيف الأشخاص المعاقين (NCPEDP) في دلهي.

وقد صُدمتُ في المرة الأولى التي قابلت فيها عبيدي، وذلك بسبب التناقض بين نصفيه العلوي والسفلي. فبينما كان كتفاه وصدره متينين، كان نصفه السفلي منكمشاً. ورجلاه معلقتان بلا حياة. وكان لديه شارب كثيف نوعاً ما، يُتوقع أنه يُضفي بضع سنوات لمظهره الشاب. وكان أسلوبه هادئاً ورزيناً. وكانت شقته رمادية اللون وبسيطة. ولاحظت أن عجل وطرف كرسيه المتحرك كانا مربوطين بقطعة قماش. وشرح عبيدي بأنه سافر كثيراً، وكان كرسيه يتعرض للارتطام. وأن كرسياً جديداً سيكلفه 70,000 روبيه، حوالى 1,500 دولار أميركي، أو راتب أربعة شهور. وقد كان يؤجل قرار شراء كرسي جديد منذ سنة.

وأثناء شرب الشاي مع البسكويت والبرينغلز، قصَّ علي عبيدي حكايته. كان يتحدث ببطء وبدقة. وبدأ، «لقد تعلمت أن أكوِّن صداقة مع إعاقتي بطريقة لطيفة وبطيئة ومنهجية. وأنا بكل صدق لا أذكر أي نوع من الحزن أو الغضب مرتبط بإعاقتي. لم أشعر أبداً بأنني معاق. لا بد أنني أعاني من خطأ ما، ولا بد أنه ينقصني جين وراثي ما أو شيء ما.»

ولِد عبيدي في العام 1965 في عيادة في عليكره، في ولاية أوتار براديش. وبينما كان الأطباء يغسِّلونه، لاحظوا وجود تورم غريب في منطقة أسفل الظهر. والقصة التي أخبروه بها هي أن الممرضة ألقت نظرة عليه وصرحت، هذا الطفل لن يعيش أكثر من عشرين يوماً.» وأخذه والداه إلى معهد عموم الهند للعلوم الطبية في دلهي، حيث قام طبيب أعصاب بتشخيص مرض السنسنة المشقوقة (spina bifida)، وهو عيب خلقي تفشل فيه الفقرات أو السحايا أو الجلد في التشكل فوق قاعدة الحبل الشوكي، وتترَك الأنسجة العصبية دون حماية. ويمكن للسنسنة أن تؤدي إلى شلل أجزاء مختلفة من الجسم، ولكن الجراحة التي تُجرى في وقت مبكر من العمر تكون عادة علاجاً ناجعاً.

وفي حالة عبيدي، قال الأطباء لوالديه، على نحو خاطئ، إنه لم تكن هناك حاجة لتدخل عاجل. وذهبت العائلة إلى المنزل وكانت تعود مرة كل ستة أشهر طوال السنوات الثماني التالية لكي يتم فحص جاويد.

وفي سن الثامنة، بدأت رجل جاويد اليمنى تجرجر، وخلص أطباؤه إلى أنه قد حان وقت إجراء عملية جراحية. ولكن الجرَّاح لم يكن مبتسماً عندما خرج من غرفة العملية. لقد انتظروا لفترة طويلة. وقد حدث تلف في الأعصاب.

واستمر جاويد في المشي مع عرج. ثم، عندما أصبح في العاشرة من العمر، سقط واحتاج إلى الخضوع لعملية جراحية أخرى. وبعد ذلك أصبح يمشي باستخدام عكازين.

وكان والد جاويد، بعد العملية الأولى، سعيد اشتياق عبيدي، قد قام بكتابة رسائل إلى الأطباء في كل مكان في العالم بشأن حالة ابنه. وبعد أن تلقى رداً فيه قليل من التشجيع من مستشفى بوسطن للأطفال، قبض اشتياق مدخراته التقاعدية، واقترض مالاً من أصدقاء، وأخذ جاويد إلى هناك. ويتذكر عبيدي، «قال الناس إنه كان من الجنون أن يقوم بصرف كل ماله على ابن واحد.»

ولكن اشتياق لم يكن يكترث أبداً للعُرف. وقد نشأ في أسرة ثرية من أصحاب الأراضي، وعندما كان مراهقاً هرب من المنزل من أجل الانضمام للحزب الشيوعي الذي كان محظوراً في ذلك الوقت. وعلى الرغم من كونه مسلماً، إلا أنه اختار أن يبقى في الهند بعد التقسيم مع باكستان في العام 1947. والتحق بجامعة عليكره الإسلامية، وهي مرتع للسياسة الإسلامية، حيث أصبح زعيماً طلابياً. وبإلحاح من زوجته، زباء، ابتعد اشتياق عن السياسة وأصبح محاضِراً في اللغة الإنجليزية، ولكنه بقي مؤثراً في حرم الجامعة.

وفي العام 1960، قبل خمسة أعوام من ولادة جاويد، قام رئيس الوزراء الهندي، جواهرلال نهرو، بزيارة إلى الجامعة الإسلامية من أجل إهداء مكتبة جديدة. وفي الحفل، أعلن اشتياق تخليه عن الشيوعية وانضم إلى حزب المؤتمر. وبعد عقدين من الزمن، وجزئياً نتيجة لهذه البادرة، قامت رئيسة الوزراء الهندية إنديرا غاندي، ابنة نهرو، بتوظيف اشتياق ليعمل بمنصب أمين عام مشارك لحزب المؤتمر.

وبالطريقة التي تتكشف فيها الأحداث في مجرى لا سبيل لمعرفته، سوف يتحول خطاب اشتياق في العام 1960، من خلال ابنه، إلى أداة سياسية مفيدة إلى درجة هائلة للمعاقين في الهند.

لم تكن هناك معجزات في بوسطن. وأحال الأطباء عبيدي ووالده إلى مستشفى مقاطعة كوك في شيكاغو. حيث أعيد تأكيد التشخيص: لا يمكن تصحيح التلف في الحبل الشوكي. ولكن الأطباء قالوا إنه ما زال بإمكان جاويد أن يعيش حياة مستقلة. والحل هو إعادة التأهيل.

لقد كانت هذه هي المرة الأولى التي يسمع فيها جاويد، في سن العاشرة عندئذ، هذه الكلمة، واتخذت صفة سحرية، تقريباً. وتم تحويل جاويد إلى معهد شيكاغو لإعادة التأهيل، حيث بقي هناك لمدة شهرين، متلقياً علاجاً وظيفياً وجسدياً، ومتعلماً كيفية القيام بمهام أساسية بنفسه.

وقد كان لزيارة الولايات المتحدة أثر عميق في نفسه. وتركت حادثة بعينها انطباعاً دائماً. وتذكر عبيدي، «كنت أقف خارج معهد شيكاغو لإعادة التأهيل على عكازاتي. وكان والدي قد ذهب لإحضار سيارة أجرة، ورأيت هذه الشاحنة الصغيرة تأتي. ورأيت سيدة على كرسي متحرك تخرج. وكانت مصابة بالشلل في أطرافها الأربعة، وكانت أمامها هذه الأنابيب الثلاثة، ومن خلال النفخ على هذه الأنابيب كانت تتحكم بالكرسي المتحرك. لقد كان مشهداً مذهلاً - أكثر مشهد مذهل - بالنسبة لطفل في سن العاشرة. ومن ثم عرفت أنها كانت مديرة المعهد.»

وظل عبيدي يستخدم العكازات للمشي حتى سن الخامسة عشرة. كان يتنقل جيداً، ولكنه كان يسقط احياناً. وخلص الأطباء في عليكره إلى أنه يجب أن يتوقف عن المشي. ويتذكر عبيدي، «وهكذا، ذات يوم جميل، تم شراء كرسي متحرك.» وجلس فيه ولم يمشِ بعدها أبداً. وبدأ عبيدي الحديث باهتياج قائلاً، «أي مهني طبي كان يجب .... » ثم انتبه إلى نفسه وتابع بنبرة معتدلة، «أن تقول لشخص يمشي على قدميه إنه يجب أن يكون على كرسي متحرك من أجل سلامته - كل شخص عاقل يعمل في مهنة طبية سمع هذا الكلام

قال لي 'كان من المفترض أن تمشي الآن.' لقد صرخ أشخاص على هذا. ولو كنت أعيش في بلد فيه النوع الصحيح من الرعاية والنصيحة، لما كنت قد واجهت هذه المشاكل».

وأضاف حتى لا يُساء فهم هذه النقطة، «أنا لست غاضباً أو أشعر بمرارة بشأن ما حدث. إنني أحاول فقط أن أدرس معاناتي لأعرف عن هذا البلد: كيف كانت الأمور وكيف هي الآن، والأهم من ذلك، كيف يجب أن تكون. إذا كان هذا النوع من الأشياء قد حدث لي – وأنا أتمتع بامتيازات أكثر مائة مرة من الغالبية العظمى من المعاقين في هذا البلد – فما الذي يحدث لمئات الآلاف من الناس الآخرين؟ القصد هو: هذا البلد يجب أن يتغير.»

وبتشجيع من صديق أميركي، التحق عبيدي بجامعة رايت الحكومية، في دايتون في ولاية أوهايو، حيث قرر أن يتخصص في الإعلام الجماهيري. وفي الولايات المتحدة، وقبل أن يذهب إلى دايتون، قام عبيدي بزيارة إلى مركز التأهيل من أجل إلقاء تحية الوداع على أصدقاء سابقين، ومن أجل الحصول على زوج من الأحذية الطبية لعلاج العظام. وفزع الأطباء عندما ألقوا نظرة على كرسيه المتحرك. لقد كان كبيراً جداً بالنسبة لعبيدي. ووجد الأطباء عند الفحص أن لدى الشاب انحناءً شديداً في العمود الفقري نجم عن الطريقة التي كان يجلس بها في كرسيه المتحرك، وأن ذلك كان يتطلب إجراء عملية جراحية تصحيحية خلال ثلاث سنوات.

أرجأ عبيدي اتخاذ القرار، وانهمك في العمل في الجامعة. فشارك في الحكومة الطلابية، وكتب لصحيفة الجامعة، وأصبح رئيساً لجمعية الطلاب الأجانب ولنادي الطلاب الهنود على حد سواء.

وبعد إتمامه السنة الثالثة، أصر أطباؤه على ضرورة خضوعه للعملية الجراحية في العمود الفقري. وكان ذلك يعني فتح ظهره وإدخال قضيب معدني فيه. وسيحتاج إلى ثلاثة أشهر للتعافي. واقترح الأطباء أن يعود عبيدي إلى الهند بعد العملية للاستراحة أثناء الصيف.

وأثناء الرحلة، قرأ عبيدي عن جفاف ضرب الجزء الشمالي من الهند. واتصل، هناك في الوطن، ببعض زملاء الدراسة في الكلية، وقرروا تأسيس صندوق للمساعدة في جهود الإغاثة. وكان الأطباء قد نصحوه بأن يمتنع عن وضع ضغط على العمود الفقري، ولكنه شعر بأنه كان بحالة جيدة وأمضى القسم الأكبر من العطلة في جمع التبرعات.

وذات مساء، بعد عودته إلى الولايات المتحدة الأميركية، بدأ بالتقيؤ، وكان لا بد من أخذه إلى المستشفى بسيارة الإسعاف. لقد التهبت التقرحات الناجمة عن الضغط على العمود الفقري. وصُعق الأطباء في شيكاغو. ويتذكر، «قالوا لي إنه كان من الممكن أن ينهار ظهري بأكمله. وقالوا إنه يحتاج إلى ستة أشهر من أجل الشفاء.»

تم وضع عبيدي في سرير هوائي وأُمِر بأن لا يفعل شيئاً. ووصلت فاتورة المستشفى إلى 40,000 دولار أميركي. وقام العشرات من زملاء عبيدي في الدراسة ومعلميه بتقديم تبرعات لتسديد الفاتورة. وقال عبيدي، «الله وحده فقط يعلم عدد الأشخاص الذين ساهموا فعلياً في حياتي.»

بعد عودته إلى الهند في العام 1989، كان عبيدي توّاقاً لبدء مسيرته المهنية الصحفية. ولم يكن قلقاً بشأن الحصول على وظيفة، فقد حصل على درجة جامعية من الولايات المتحدة الأميركية، ومعدل علامات تراكمي بلغ 4.0، وعدد كبير من قصاصات الصحف. وقد تطلب الأمر شهرين من الرفض قبل أن يخطر بباله أنه ربما لا يريد الناس توظيف صحفي على كرسي متحرك. وكان الموظِفون المحتملون يستفسرون دائماً، «كيف ستسافر كثيراً؟» وكان لدى عبيدي رداً جاهزاً: «كيف سأتنقل كثيراً هو مشكلتي أنا. أعطني مهمة، وحدد لي موعداً نهائياً، وإن لم أقم بالتسليم في الوقت المحدد يمكنك أن تطردني من العمل.» وقد افترض أن رؤساء التحرير كانوا سيعطونه فرصة.

ولكنه كان مخطئاً.

وقال لي، «لقد كانت المرة الأولى التي تصفعني فيها إعاقتي على وجهي. عندما أدركت وأنا جالس في نيودلهي - عاصمة البلد، وليست بلدة صغيرة - ومدراء الصحف البارزة كانوا يقولون هذا.»

وبالرغم من ذلك، استمر في اقتراح مقالات على رؤساء التحرير. وذات يوم، بينما كان يتحدث إلى رئيس تحرير كان يجد صعوبة في الوصول إلى ثلاثة سياسيين من أجل إعداد تقرير قبل الانتخابات، قيل له، «إذا تمكنت من الوصول إليهم وإجراء مقابلات معهم، يمكنك كتابة المقال.»

ونجح عبيدي في تدبر أمر أول مقابلتين. ولكن الثالثة، مع وزير الدفاع الهندي، كانت مشكلة. ولم تفضِ الاتصالات مع مكتبه إلى شيء. ثم حدث أن رأى عبيدي بالصدفة موجزاً إخبارياً جاء فيه أن ابن وزير الدفاع قد عاد للتو من الجامعة من الولايات المتحدة الأميركية، وكان مقبلاً على الزواج. وقد خطرت له فكرة التظاهر بأنه أحد أصدقاء الابن في الدراسة. فهو ما زال يحتفظ بهويته في جامعة رايت الحكومية، وتلك مع قليل من الحديث السريع يمكن أن يجعله يتجاوز الحراس.

وفي اليوم التالي، وجد عبيدي نفسه وجهاً لوجه مع وزير الدفاع الهندي. وقال له، «أنا صحفي أشق طريقي بصعوبة. أحتاج فقط أن أطرح عليك ثلاثة أسئلة.» وخلال عشر دقائق حصل على مقابلة معه. وفجأة أصبح صحفياً متألقاً. وتذكر، «لم يعد الناس ينظرون إلى كرسيّ المتحرك. ولم يعد يتم طرح السؤال 'كيف ستقوم بذلك؟' وقبل مرور وقت طويل كنت أكتب لصحيفة ذا تايمز أوف إنديا.»

وفي العام 1988، قام رئيس وزراء الهند، راجيف غاندي، بتعيين لجنة للنظر في الإعاقة. وأوصت اللجنة أن أي محاولة جادة للتعامل مع المشكلة يجب أن تبدأ بتشريع شامل. إلا أن حزب راجيف غاندي، وهو حزب المؤتمر، فقد السلطة قبل أن يتم اتخاذ إجراء بشأن التوصية. وبعد ذلك، في العام 1991، قتِل راجيف غاندي من قِبل إرهابي أثناء

حملة انتخابية. ومن خلال ركوب موجة التعاطف، عاد حزب المؤتمر إلى السلطة بقيادة رئيس الوزراء بي في ناراسيمها راو. وبعد ذلك بفترة قصيرة، قامت سونيا غاندي، أرملة راجيف غاندي الإيطالية الأصل (والتي أصبحت فيما بعد رئيسة لحزب المؤتمر)، بتأسيس مؤسسة راجيف غاندي الخيرية، واختارت الإعاقة كواحدة من مجالات تركيزها الخمسة.

وكانت سونيا غاندي قد أعلنت أنها كانت تبحث عن صور نادرة لزوجها لكي تدرجها في كتاب يحيي ذكرى حياته. وقام والد عبيدي، اشتياق، الذي عمل مع راجيف غاندي، بعرض تقديم مجموعته الخاصة وسأل إن كان من الممكن لعائلته أن تقوم بزيارة لتقديم التعازي.

وكان عبيدي قد كتب رسالة إلى راجيف غاندي حث فيها الحكومة على إيلاء اهتمام أكبر للإعاقة. وعندما التقى عبيدي بالسيدة غاندي، ذكر الرسالة. وبعد أسبوع دعته السيدة غاندي لمقابلته بشأن المشاكل التي تواجه الأشخاص المعاقين. وشرح عبيدي، «كل ما أعرفه يستند إلى تجربة حياتي، ووصف أخطاء الجراحين وعدم وجود إعادة تأهيل في الهند، ومشاكل الوصول، وصعوبة الحصول على وظيفة.

وعندما انتهى، سألت السيدة غاندي ما إذا كان لديه رغبة في إدارة وحدة المؤسسة الخيرية الخاصة بالإعاقة. وكانت فكرة عبيدي الأولى هي، «أوه، أيها الصبي، ما كان يجب أن أنحرف في كلامي.» لقد كان يعني ذلك نهاية حياته الصحفية. ولكنه فكر بعد ذلك بشكل منطقي: أي فَرق يمكن أن يحدث من نقصان عدد الصحفيين واحداً؟ أما إضافة شخص لنصرة المعاقين - فذلك أمر يمكن أن يكون هاماً.

والتحق عبيدي بمؤسسة راجيف غاندي الخيرية في أيار/ مايو 1992، ووجد نفسه على الفور مغموراً بالطلبات. كان الناس يدخلون إلى مكتبه طالبين النقود والكراسي المتحركة والعمليات وأجهزة المساعدة السمعية، ووظائف وأدوية، ومساعدة قانونية، وإرشادات توظيف. وكان يبدو أنه لم تكن هناك نهاية للاحتياجات. وقرر عبيدي أن تكون استراتيجيته هي دعم الأعمال المبتكرة في التعليم، والنقل، والأجهزة المساعِدة، وإعادة التأهيل.

وقد كان أحد المشاريع التي استرعت انتباهه هو لايف لاين إكسبرس، وهو مستشفى داخل قطار يمكن أن يصل حتى إلى أكثر الأماكن عزلة عن الحياة المدنية من أجل إجراء عمليات لشلل الأطفال وإعتام عدسة العين والصمم. وسافر عبيدي، من خلال عمله مع لايف لاين إكسبرس، إلى مناطق في الهند حيث كان أقرب مطار يتطلب رحلة لمسافة يستغرق قطعها عشر ساعات بالسيارة. ويتذكر، «لقد تغيّرت نظرتي كلها بشأن البلد.» لقد رأى أنه لم تكن هناك، عملياً، أي خدمات خارج المدن للأشخاص المعاقين - لا في المدارس، ولا في وحدات الرعاية الصحية، ولا في أماكن العمل التي تخدم مئات الملايين من الناس. وقد علم أن 1 بالمائة فقط من الأطفال المعاقين في الهند كان بإمكانهم الحصول على تعليم.



جاويد عبيدي في الوقفة الاحتجاجية لتعزيز الوعي بالإعاقة، 1998

* * *

لقد كانت لايف لاين اكسبرس رائعة، ولكنها كانت تصل إلى 1,500 شخص في العام فقط. وقال عبيدي: «يمكنك أن تستمر بإقامة مخيمات مستشفيات طوال الفترة المتبقية من حياتك، وتكون فقط قد لامست رأس الجبل الجليدي. وقد ارتأيتُ أن تقديم الخدمات ليس هو الطريقة للتغلب على الإعاقة في الهند.» وحتى تبدأ التغييرات الجذرية، لا بد من سياسة وطنية متماسكة.

وفي آذار/ مارس من العام 1994، قام المركز الأميركي في دلهي باستضافة مؤتمر عن بعد باستخدام شبكة الاتصالات، جامعاً معاً نشطاء في الإعاقة من الهند ومن الولايات المتحدة الأميركية بواسطة البث عبر الأقمار الصناعية. وكان المؤتمر مرتبطاً بنشر كتاب الصحفي جوزيف بي شابيرو «لا شفقة» (No Pity)، الذي يسجل تاريخ أحداث حركة المعاقين في الولايات المتحدة الأميركية.[2] وكان شابيرو، إضافة إلى جودي هيومان وجوستين دارت الابن، وهما اثنان من زعماء حركة الإعاقة في أميركا، من بين المشاركين في الجانب الأميركي. وقد استعد الهنود بقراءة كتاب «لا شفقة»، الذي كتب فيه شابيرو، ببلاغة، عن نضال هيومان ودارت، من بين آخرين كثر.

ولدت جودي هيومان في بروكلين، نيويورك، وهي الابنة الأكبر من ثلاثة أطفال في عائلة ألمانية - يهودية مهاجرة. وعندما بلغت من العمر ثمانية عشر شهراً، أصيبت بمرض شلل الأطفال الذي تركها بشلل في الأطراف الأربعة. ونصح أحد الأطباء أن يتم وضعها في مؤسسة رعاية اجتماعية. وقد كان الأقارب يتهامسون بأنه ربما ارتكب والدا جودي خطيئة فظيعة حتى يكونا قد ابتليا بهذه المصيبة.

وتم رفض إدخال جودي إلى المدرسة الابتدائية المحلية عندما كانت طفلة صغيرة، وذلك لأن المديرة اعتبرتها مثل «خطر في حال حدوث حريق.» وفي العام 1961، كافحت والدتها من أجل منحها حق الدخول إلى المدرسة الثانوية، وكان لها ما أرادت، مُبطلة بذلك سياسة مدينة نيويورك التي كانت تتطلب أن يتم تعليم الصغار في سن المدرسة الثانوية الذين يحتاجون إلى كرسي متحرك في المنزل.

وتخرجت هيومان من الجامعة. وحيث أنها درست علاج النطق، كانت تأمل أن تعمل مع أطفال المدرسة الابتدائية. إلا أنه، وبعد اجتيازها الاختبارين الكتابي والشفهي، تم رفض منحها شهادة تدريس لأن مجلس مدينة نيويورك للتعليم ارتأى أن إعاقتها سوف تمنعها من مساعدة الأطفال في إخلاء المدرسة في حال حدوث أي طارئ. وقامت هيومان بمقاضاة المجلس، وتمت تسوية القضية خارج المحكمة بمنحها شهادة تدريس. ولكنها لم تتمكن من الحصول على وظيفة إلى أن قام مدير مدرستها الابتدائية القديمة في بروكلين بتوظيفها.

وفي العام 1970، كانت هيومان واحدة من مؤسسي «الإعاقة في العمل (Disability in Action)»، وهي من أوائل جماعات الدفاع عن حقوق المعاقين. وفي العام 1977، قامت بقيادة اعتصام في سان فرانسيسكو، حيث احتل أشخاص مقعدون طابقاً في مكتب الحكومة الإقليمية خاصاً بوزارة الصحة والتعليم والرعاية الاجتماعية لمدة خمسة وعشرين يوماً. وقد كان الاعتصام، وهو إنجاز رائع في القدرة على التحمل، بكلمات شابيرو، «بمثابة الشرارة التي أدت إلى القدوم السياسي لحقبة من حركات حقوق الإعاقة.» وقد أدت، من بين أمور أخرى، إلى سنّ أولى التشريعات التي جعلت من قيام أي وكالة فيدرالية، أو مقاول، أو مؤسسة ممولة من قِبل الحكومة الفيدرالية، بالتمييز ضد أي شخص فقط بسبب الإعاقة أمراً غير قانوني.[3]

وكان جوستين دارت قد أصيب بشلل الأطفال في العام 1948، عندما كان في الثامنة عشرة من العمر. وقد حُرم هو أيضاً من شهادة تدريس لأنه كان يستخدم كرسياً متحركاً. ولكن دارت، الذي واظب على الدراسة الجامعية في مطلع خمسينيات القرن العشرين، وكما كتب شابيرو، «تقبل كأمر واقع أنه ستكون أمامه خيارات أقل.»

وفي العام 1967، وأثناء زيارته لفيتنام الجنوبية، تم اصطحاب دارت إلى مرفق للأطفال المصابين بالشلل في مدينة سايغون التي مزقتها الحرب. وكان دارت غير جاهز

«المشهد من الجحيم» في الداخل: ما يربو عن مائة طفل لديهم «بطون منتفخة وأرجل وأذرع بسماكة عود الثقاب» كما في «صور من معسكرات الاعتقال النازية داشو وأوشويتز، وأعينهم تشير إلى وجود خلل عقلي، وهم مضجعون في برازهم وبولهم وأجسادهم مغطاة بالذباب.» وتُرك الأطفال ليموتوا ويُدفنوا في قبور لا تحمل أي علامات. وقد «طُبِعَت» المعاناة في نفس دارت بطريقة لا تمحى.

وفي ذلك الوقت، كان دارت يدير فرعاً لعملٍ تملكه أسرته في اليابان. وترك عمله وانتقل ليعيش مع زوجته في مزرعة مهجورة على قمة جبل ثلجي في اليابان، وكانت بدون مياه جارية أو كهرباء أو هاتف، ويحتاج المرء لعبور طريق ترابية لمسافة ربع ميل للوصول إليها. وعندما كانت تمطر وتصبح الطريق طينية، كان دارت يقوم بالرحلة زحفاً على يديه إلى نهاية الطريق الطيني، حيث كان يركب في عربة.

وقد نبع القرار في العيش بهذه الطريقة من حاجة دارت وزوجته للتعاطف مع الأطفال في فيتنام، وليكون لديهما وقت للتأمل في الحياة. وعندما عاد دارت إلى الولايات المتحدة الأميركية، أصبح متحدثاً عن حقوق الإعاقة، وقام بجولة في البلاد أجرى فيها لقاءات في البلدات في الولايات الخمسين جميعها، على نفقته الخاصة.

وحيث أنه من حزب الجمهوريين في ولاية تكساس، أصبح دارت عضواً في المجلس القومي للمعاقين في عهد رئاسة رونالد ريغان. وقد عمل لتقديم الإصدار الأول من قانون الأميركيين الذين يعانون من إعاقات. وفي العام 1990، وبوصفه رئيساً للجنة توظيف الأشخاص المعاقين، كافح لتحقيق إقرار القانون.[4]

وخلال المؤتمر عن بعد، شددت هيومان على أهمية التشريع. وقالت، إنه كان من الضروري بالنسبة للحكومة أن تُقر بأن التمييز ضد المعاقين موجود، وبأن من مسؤولية الحكومة أن تعمل على إيقافه. وأضاف دارت أن الدولة لا يمكنها تنفيذ المساواة. وأنه كان من الممكن وضعها موضع التنفيذ فقط من خلال «اليقظة المستمرة» من قِبل

الأشخاص الذين سعوا لتحقيقها. وذكر أن نشاطه الخاص قد تمت إثارته بقراءة كتاب غاندي، تجاربي مع الحقيقة (*My Experiments With Truth*)، مذكِّراً الهنود بمساهمتهم في حركة الحقوق المدنية في الولايات المتحدة الأميركية، التي أرست بدورها حجر الأساس لحركة الإعاقة في الولايات المتحدة الأميركية.[5]

وعندما انتهى المؤتمر عن بعد، تشاور الهنود فيما بينهم. ويتذكر عبيدي أنه قال، «لماذا بحق الجحيم ليس لدينا حركة من نوع مشابه لحركتهم؟ لماذا ليست لدينا اعتصامات؟ نخرج إلى الشوارع؟ دعونا نفعل شيئاً ما!»

ولم يوافق الجميع. من ناحية أخرى، التقت مجموعة صغيرة، بعد أسبوعين، وأسست جماعة حقوق المعاقين (Disabled Rights Group (DRG)) - أول جماعة تدافع عن حقوق جميع المعاقين في الهند. وقد كانت جماعة حقوق المعاقين مستلهمَة من قِبل صندوق التعليم عن حقوق المعاقين والدفاع عنها، والذي قام، تحت إشراف الناشطة في مجال الإعاقة في الولايات المتحدة الأميركية، باتريشا رايت، بجلب التمثيل الذاتي إلى واشنطن العاصمة، وحوَّل النقاش من نقاش كان يركز على الرعاية الصحية والإحسان إلى نقاش ركز على الحقوق الإنسانية.[6]

وقد أدرك عبيدي، وناشطون آخرون، أن ما كان ناقصاً في الهند هو الدعوة المستمرة والمنسقة في كل أشكال الإعاقة، والتي نجحت في الولايات المتحدة الأميركية. وستكون جماعة حقوق المعاقين هي القائدة. وسوف تكون غير حزبية. وكانت ستبقى عامة التركيز، وستكون متماسكة بحرية. ولن تكون منخرطة في جمع التبرعات. وقد كانت جماعات الإعاقة لفترة طويلة، نظراً لحاجتها الماسة للتمويل، تمتنع عن معارضة الحكومة. ليس بعد الآن.

وطوال العام والنصف التالي، ومن خلال نشاط قوي، أثارت جماعة حقوق المعاقين حركة الإعاقة في الهند. وقد بدأ الفريق من خلال بدء إقامة علاقات مع الأحزاب السياسية، ووزراء أفراد وصحفيين. وقد وجد عبيدي أن السياسيين كانوا متقبلين بصورة مفاجئة.

وتذكر، «لقد كانت المرة الأولى التي يقابل فيها هذا المستوى من الحكومة جماعات من الأشخاص المعاقين. وكانوا يحاولون بصدق فهم وتقدير الصعوبات التي نواجهها.»

وكانت سونيا غاندي حليفاً قوياً. وقد قامت بنفسها بحث رئيس الوزراء راو على الاستعجال في إصدار قانون الإعاقة. وفي كانون الأول/ ديسمبر من العام 1994، قام 500 ناشط بتنظيم مسيرة على طول سانساد مارك (شارع البرلمان) في دلهي، والتي حظيت بتغطية وسائل الإعلام الوطنية.[7] وتسببت المسيرة في مزيد من المظاهرات والندوات والمقالات والمقابلات التلفزيونية، وانطلقت جماعات الدعم في كافة أنحاء البلاد وشكلت تحالفات. ونما الزخم. وبحلول العام 1995، كانت وزارة الرعاية الاجتماعية قد أعدت مسودة مشروع قانون شامل بشأن الإعاقة.

وبعد كل ذلك العمل، في يوم الثلاثاء الموافق 19 كانون الأول/ ديسمبر من العام 1995، مع بقاء ثلاثة أيام على دورة الشتاء، والحكومة والمعارضة لا تزالان في مأزق، فكَّر عبيدي: يجب أن نفعل شيئاً الآن. رفع سماعة الهاتف وأجرى مكالمة مع زملاء في جماعة حقوق المعاقين. وقال، «علينا أن نخرج إلى العلن. يجب أن ننظم مسيرة احتجاجية.»

وجاء الرد، «ما الذي نستطيع أن نفعله بهذه المسيرة؟ إنها السياسة.»

وأصر عبيدي، «إنها السياسة. علينا أن نجعل وجودنا محسوساً. لو بنيت منزلاً لبِنة بعد لبِنة، ثم شاهدت النار تشبّ فيه، هل ستسترخي وتنظر إليه وهو يحترق بكامله؟

«لنقم على الأقل بتسجيل احتجاج. ليس هناك أي ضرر في المحاولة.»

«وأي فرق من الممكن أن تُحدِث؟»

وقال عبيدي، «من الممكن أن تُحدث فرقاً.»



مسيرة من أجل المطالبة بإقرار قانون المعاقين، 1995 (عبيدي في الوسط، ذراعه مرفوعة)

وقام بإجراء مزيد من المكالمات. واستمر في قول «من الممكن أن تُحدِث فرقاً. من يعلم؟ دعونا لا نتعرض لهزيمة بدون قتال.»

وقبل انقضاء الليل، كان الخبر قد انتشر في الشبكة. وفي صباح اليوم التالي تجمع المئات من الأشخاص المعاقين قبالة البرلمان. متظاهرون محنكون، قاموا بإبلاغ الصحافة، وكانت لديهم خطة للهجوم.

وما لم يتوقعه أحد كان استجابة الصحافة. فبحلول منتصف النهار، كان يبدو كما لو كان عدد الصحفيين بقدر عدد المقعدين في المظاهرة. ونظراً لأن موعد الانتخابات قد اقترب، فقد كان الصحفيون بحاجة ملحّة لمقالة سياسية جيدة. وقد سلّمهم المتظاهرون هذه المقالة.

وكما هو مقرر، جلس المتظاهرون على الأرض في نهاية المسيرة، ورفضوا التحرك حتى يوافق زعيم المعارضة، أتال بيهاري فاجبايي (والذي أصبح فيما بعد رئيساً للوزراء)، على الالتقاء بهم. ومرت ثلاث ساعات. ومن ثم، وبشكل مذهل، اتصل فاجبايي. سوف يلتقي بالمتظاهرين.

وسأل فاجبايي خلال اللقاء، «لماذا من المهم إلى هذه الدرجة أن يتم إقرار مشروع القانون هذا الآن؟»

وتحدث الناشطون عن عشرات الملايين من الهنود المقعدين وعن الظروف التي يعانون منها. وتحدثوا عن الجهد الذي بُذل في سبيل مشروع قانون الإعاقة. وقال عبيدي، «هذا مشروع قانون غير سياسي، إنه لجميع الهنود.»

وقال فاجبايي إنه سيفكر بالأمر ملياً. وشكره المتظاهرون وغادروا.

وفي صباح اليوم التالي، عاد فاجبايي إلى مكتبه في مؤسسة راجيف غاندي وحاول أن يُبعد المسألة عن تفكيره. وفي حوالى الساعة الثالثة، اتصل أحد الصحفيين: «هل سمعت الشائعات؟ المعارضة تتحدث إلى الحكومة.» وفي المساء أبلغت أخبار المساء أن أحزاب المعارضة وافقت على العودة إلى البرلمان يوم الجمعة، وهو آخر يوم في الدورة الشتوية، من أجل التعاون مع الحكومة بشأن قضية الإعاقة.

وفي يوم الجمعة الموافق 22 كانون الأول/ديسمبر، أقرّ مجلسا البرلمان الهندي مشروع قانون الأشخاص الذين يعانون من الإعاقات (فرص متكافئة وحماية الحقوق ومشاركة كاملة) للعام 1995. وبعد عشرة أيام وقّع الرئيس على القانون، وفي الشهر التالي، أبلغ عنه في جريدة الهند الرسمية، وهي الخطوة الأخيرة في عملية تحويل مشروع قانون إلى قانون.

ويتذكر عبيدي، «لم يكن الأمر أقل من معجزة. التظاهرات التي تضم مئات الآلاف ليست أمراً غير عادي في الهند. وهنا كانت توجد حفنة من الأشخاص. ولكن لأنهم لم يبقوا في المنزل فقد تحقق الأمر.»

لقد كان قانون الأشخاص ذوي الإعاقات مليئاً بالنوايا الحسنة. ولكن كيف تضغط لوضع القانون موضع التنفيذ؟ كيف تتحرك إلى الأمام؟ وسأل عبيدي نفسه، أين هو موضع فعالية الرافعة؟

وعندما درس السؤال، بدأ يركز على العمالة. فقبل قانون الإعاقة، كان هناك معلمان بارزان في تاريخ التوظيف والإعاقة في الهند. الأول كان في العام 1959، عندما بدأت الحكومة الهندية أول برنامج لها لتحديد وظائف للأشخاص المعاقين. والثاني كان في العام 1977، عندما خصصت حكومة إنديرا غاندي 3 بالمائة من الوظائف الحكومية ذات المستوى المنخفض للمعاقين.[8]

وخلال أربعين عاماً، تقريباً، قامت الحكومة بتعيين 100,000 شخص معاق في وظائف. وقال عبيدي، «إذا كنت تقوم بتعيين ما بين 3,000 و 3,500 شخص كل سنة، فسوف يحتاج الأمر إلى قرون حتى يتم تعديل الصورة.» كما أن مسألة تخصيص 3 بالمائة أثارت سؤالاً آخر: هل كانت الحكومة تقول إنه إذا كان المرء معاقاً فهو مؤهل فقط ليكون موظفاً صغيراً؟ ولم يكن هناك أي نشاط في هذا المجال في القطاع الخاص، باستثناء بعض المدراء التنفيذيين الذين قاموا بتوظيف أشخاص معاقين من باب اللطف.

وبعد الجهد الكبير لإقرار قانون شامل، شعر عبيدي بأن الحركة كانت تستطيع تحقيق الأثر الأعظم من خلال التركيز على التوظيف. وقال، «الأشخاص الذين يعملون لديهم نقود، ويدفعون ضرائب، ويصبحون مرئيين. ويمكنهم أن يقلبوا الصورة النمطية. وفي نهاية المطاف، تكون الأوراق الخضراء هي الأمر الهام. وعندئذ لن تحتاج لجميع الأعمال الخيرية. وإلا كيف يصبح الناس مُعتمدين على أنفسهم؟»

وفي أواخر العام 1995، كان عبيدي يتحدث مع مايا توماس، رئيسة وحدة الإعاقة في أكشن إيد (Action Aid)، وهي منظمة تنمية دولية يقع مقرها في لندن. وقرر الاثنان أن الهند كانت بحاجة إلى منظمة مستقلة يكون تركيزها الأساسي على تعزيز توظيف الأشخاص المعاقين. ولاختبار الأمر، قاما بتنظيم لقاء في مؤسسة راجيف

غاندي، ودعوا إليه مسؤولين حكوميين وناشطين في مجال الإعاقة والمدراء التنفيذيين لكبرى الشركات. وكانت الاستجابة مشجعة.

وأقبل عبيدي على الخطوة التالية، فقام بتأسيس المركز الوطني لتعزيز توظيف الأشخاص المعاقين، والذي كان سيتم تمويله في البداية من مؤسسة راجيف غاندي وأكشن إيد. وقام بتسجيل المنظمة، ووجد مكتباً، ووظف مديراً تنفيذياً، وساعد في إيجاد موظفين جدد، ومن ثم راقبها بإحباط متصاعد وهي تهبط تلقائياً لمدة سنة إلى أن استقال المدير التنفيذي.

भारत का राजपत्र
The Gazette of India

EXTRAORDINARY

PART II—Section 1

PUBLISHED BY AUTHORITY

MINISTRY OF LAW, JUSTICE AND COMPANY AFFAIRS
(Legislative Department)

New Delhi, the 1st January, 1996/Pausa 11, 1917 (Saka)

The following Act of Parliament received the assent of the President on the 1st January, 1996, and is hereby published for general information:—

THE PERSONS WITH DISABILITIES (EQUAL OPPORTUNITIES, PROTECTION OF RIGHTS AND FULL PARTICIPATION) ACT 1995

No. 1 of 1996

[1st January, 1996]

An Act to give effect to the Proclamation on the Full Participation and Equality of the People with Disabilities in the Asian and Pacific Region.

إشعار بإقرار قانون الإعاقة كما نُشر في جريدة الهند الرسمية

وبعد ذلك، كان هناك إجماع في مؤسسة راجيف غاندي على أنه إذا كان هناك شخص ما يمكنه أن يجعل NCPEDP (المركز الوطني لتعزيز توظيف الأشخاص المعاقين) مركزاً ناجحاً، فإن ذلك الشخص هو عبيدي. إلا أن عبيدي لم يستسغ في ذلك الوقت فكرة التخلي عن منصب مؤثر لتولي مسؤولية منظمة متعثرة موجودة في مكتب في الزقاق الخلفي. ولكنه فكر، «أنا أمام خيارين أحلاهما مُرّ. إذا قلت نعم، سوف يكون علي إعادة إحياء سفينة تغرق. وإن قلت لا، سيعتقد الناس أنني لا أريد التحدي.»

وفي أيار/مايو من العام 1997، قبل عدة أشهر من الوقت المقرر لكي يتولى عبيدي مسؤولية NCPEDP، حدث أنه كان جالساً في طائرة للخطوط الجوية الهندية، المتجهه من بانجلور إلى دلهي، في انتظار أن تقلع عندما طلبت منه إحدى المضيفات أن يغيّر مقعده. وكان عبيدي كثير السفر بالطائرة. ولاستيعاب كرسيه المتحرك، كانت شركة الطيران تضعه عادة بالقرب من باب الطائرة، على الرغم من أن جلوس شخص مُقعَد في صف باب مخرج الطوارئ في الطائرة يشكل مخالفة لتعليمات النقل الجوي. إلا أن إحدى المضيفات لاحظت المخالفة في هذه المرة وقررت تطبيق القاعدة.

وكان عبيدي يعرف لوائح الطيران، ولكنه كان أيضاً يعرف النص الكامل لقانون الأشخاص الذين يعانون من إعاقات.

وقال للمضيفة، «حسناً، أرجو أن تحضري لي كرسي ممر [كرسي متحرك ضيق بما يكفي للتنقل عبر ممر الطائرة.]»

وأجابت المضيفة: «ليس لدينا كراسي ممرات.»

وقال عبيدي: «إذن كيف سوف أبدل مقعدي؟»

«سوف يحملك شخص ما.»

وقال عبيدي، «أنا أرفض. إذا لم يكن لديكم الأنظمة الصحيحة فلا تتحدثوا عن القوانين. ولن أسمح لأي من موظفيكم بتحريكي جسدياً.»

وقالت المضيفة، «لا يمكنني السماح بذلك.» وذهبت لتتحدث إلى الكابتن.

انتظر عبيدي، وكان منزعجاً. ولكنه شعر أيضاً بأنه مُنِح فرصة لاختبار القانون الذي ساعد في وضعه. فقد نص قانون الإعاقة بوضوح أنه يجب أن يكون من الممكن الوصول إلى أنظمة النقل العام.

عادت المضيفة وأخبرته بأن الكابتن يأمره أن يغيّر المقعد. وتمسك عبيدي بموقفه. ونشب جدال. وبدأ صبر الركاب ينفد. وكان عبيدي قد بدأ أصلاً يتصور رفع دعوى قضائية، ويفكر في الأدلة. وكان يعرف أن مراقبي المرور الجوي لا بد أنهم كانوا يتصلون بربانى الطائرة، «لماذا لا تتحركون؟» وكان ربانو الطائرة سيقولون، «هناك شخص أخرق قد افتعل شجاراً.» وكل ذلك سيكون مسجَّلاً.

وأخيراً ظهر الكابتن وقال، «لا يمكنني أن أطير إلا إذا تحركت، وسأضطر إلى إنزالك من الطائرة.»

وشرح عبيدي موقفه، ثم قال، «حسناً سوف أنتقل.» وسحب نفسه بذراعه للجلوس في الصف التالي.

وبعد النزول في دلهي، قام عبيدي على الفور بتقديم شكوى عند مشرف المطار. ومن ثم قام بإرسال رسالة إلى الرئيس التنفيذي لشركة الطيران الهندية مبلغاً إياه بالحادث ومحذراً من أنه إن لم يتلق اعتذاراً في غضون سبعة أيام فسوف يقوم بمقاضاة شركة الطيران لخرقها قانون الأشخاص ذوي الإعاقات. ولم يأت أي اعتذار.

وأدرك عبيدي أنه إذا كان لا بد له من أن يهدر وقته على قضية، فيجب أن تكون ذات أهمية. وبالتأكيد لم يكن ليقيم دعوى بشأن كراسي ممرات فقط. ولكن يمكنه في المحكمة أن يثير قضايا أخرى، مثل كيف أنه يجب أن يُحمَل في كل مرة على السلالم إلى داخل الطائرة من قبل حمالي الحقائب. وقال لي، «إنهم غير مدربين تهائياً. وإذا انزلق أحدهم أكون قد انتهيت.»

تستخدم شركة الطيران رافعات هيدروليكية للمشروبات والأمتعة. لماذا لا توجد رافعات آلية للأشخاص ذوي الإعاقات؟

كما أن شركة الطيران تقدِّم 50 بالمائة خصماً للركاب العميان. لماذا لا تقدِّم الخصم ذاته للمعاقين؟

ومن ثم هناك، بطبيعة الحال، الحكومة الهندية التي قصرت في وضع قانون الإعاقة موضع التنفيذ، فبعد ثمانية عشر شهراً من إقرار القانون، لم تقم الحكومة بعد بتعيين رئيس مفوض للأشخاص ذوي الإعاقات، الشخص المسؤول عن مراقبة تطبيقه.

وقام عبيدي برفع دعوى قضائية ضد شركة الطيران ووزارة الطيران المدني ووزارة الرعاية الاجتماعية. وباعتبارها قضية حق عام، فقد جاءت من اختصاص المحكمة العليا في الهند، وقد قُبلت الدعوى بعد ثلاثة أشهر. وبعد التشاور مع محام صديق له، قرر عبيدي أن يتصرف بمثابة محاميه الخاص.

وفي شهر أيلول/ سبتمبر من العام 1997، عندما وصل عبيدي في أول يوم عمل له في مكتب NCPEDP، وجد أن هناك انقطاعاً في الكهرباء وجميع الموظفين يجلسون في الظلام.

وقال، «ما الذي يجري هنا؟ أليس لديكم مولد كهربائي؟»

«لا.»

«إذن ماذا تفعلون عندما لا يكون هناك كهرباء؟»

ونظر الموظفون إلى بعضهم البعض في صمت.

ويتذكر عبيدي، «لقد كنت مكتئباً. عُدتُ إلى سيارتي وعُدتُ مسرعاً إلى المؤسسة.»

وبعد ذلك بوقت قصير، وبشكل مباغت، تلقى مكالمة هاتفية من أشوكا. وشرح عبيدي، «عادة يتم منح الجوائز لأناس حصلوا فعلاً على التقدير، ولذلك لا يكونون بحاجة إليها. ولكن دعم أشوكا أتى في وقت من حياته كان، بعد أن ترك مؤسسة راجيف غاندي، يشعر فيه بوحدة وضعف شديدين. وقال، «أشوكا بيّنت لي أنني جزء من مجتمع من الناس لديهم جميعاً أفكار للتغيير.»

تضمّن قانون الأشخاص ذوي الإعاقات على عبارة أسماها عبيدي «العبارة الذهبية.» وهي تُفيد بما يلي: «يجب على الحكومات المناسبة والسلطات المحلية، في حدود قدرتها وتقدمها اقتصادياً، أن توفر حوافز للموظفين في القطاع العام والقطاع الخاص، على حد سواء، وذلك لضمان أن يكون على الأقل خمسة بالمائة من قواها العاملة مكوَّنة من أشخاص ذوي إعاقات.» [10]

ولم تشدد الجملة الذهبية فقط على الالتزام من قِبل الحكومة في توظيف المعاقين، ولكنها تمثل المرة الأولى التي تُقرّ بها الدولة صراحة أن هناك واجباً على عالم الأعمال يُلزمه بتوظيف أشخاص من ذوي الإعاقات. وكان التحدي هو إعطاء الكلمات معنى.

ونظراً لحجم الهند وتنوعها - يوجد في البلاد مليار نسمة وثماني عشرة لغة معترف بها رسمياً- فقد قرر عبيدي أن يستخدم استراتيجية تعتمد على الشبكات. وقال، «ارتأيت أننا لم نكن سننشئ مكاتب في كافة أرجاء البلاد. (في العام 2002 كان لدى NCPEDP ثمانية موظفين فقط.) وبدلاً من ذلك، شرع بشكل منهجي في إقامة شراكات مع قادة أعمال بارزين ومسؤولين حكوميين وجماعات الإعاقة في كل واحدة من ولايات الهند الاثنتين والثلاثين، والأقاليم الاتحادية. ومن أجل القيام بذلك، جلب العديد من الموظفين الذين يتمتعون بالحيوية، تقودهم راما تشاري، وهي امرأة تحمل درجة الماجستير في الاقتصاد ولديها سبع سنوات من الخبرة في تدريس الأطفال من ذوي الإعاقة البدنية والعقلية.

في البداية، قام عبيدي وطاقم موظفيه بتقسيم الهند إلى خمس مناطق جغرافية، وقاموا بتنظيم مؤتمرات عن الإعاقة والتوظيف في دلهي (في الشمال)، وبنغالور (في

الجنوب)، وبومباي (في الغرب)، وكلكتا (في الشرق)، وجواهاتي (في الشمال الشرقي). وبعدئذ قاموا بتنظيم ندوات على مستوى الولايات بحيث يستطيع المشاركون معالجة المشاكل بطرق أكثر تحديداً. وبعدئذ ارتبطوا مع الهيئات الهامة في كل مهنة رئيسية (المحاماة والهندسة المعمارية والأعمال والتعليم وتكنولوجيا المعلومات)، وعملوا من خلال شبكاتهم لنشر الوعي.

وأخيراً، ومن أجل ربطها معاً على المستوى الوطني، أخذ عبيدي بزمام المبادرة لتحويل اليوم العالمي للإعاقة - 3 كانون الأول/ ديسمبر - إلى نقطة محورية لوضع الأجندات وللاحتفال بالإنجازات. وفي كانون الأول/ ديسمبر من العام 1997 جعلت NCPEDP شركتي جنرال موتورز وأكشن إيد تقومان برعاية مسيرة نحو الحرية في دلهي، والتي اجتذبت آلافاً من الناشطين في مجال الإعاقة، إضافة إلى مسؤولين حكوميين بارزين.[11] وفي العام التالي قامت NCPEDP بجمع مجموعات الإعاقة والأعمال والتجمع الوطني للإعاقة معاً. وفي العام 1999، قامت NCPEDP بإطلاق حملة «الإعاقة 2000»، وهي حملة توعية، وبتدشين برنامج جوائز وطني - جوائز هيلين كيلر من NCPEDP - لتقدير الأفراد والشركات لمساهمتها في تقدم الأشخاص من ذوي الإعاقات. وقام عبيدي بالاستعانة بلاعبي كريكيت ونجوم سينما مشهورين ليكونوا «سفراء للإعاقة،» وقام بوضع إعلانات في التلفزيون وأنتج فيلماً وثائقياً، «الأقلية غير المرئية»، والذي تم بثه وتوزيعه على مستوى الوطن.

وأثناء قيامه بكل ذلك، قام عبيدي بإنشاء مجموعة من مشاريع الأبحاث لإثبات الحاجة إلى التغيير. وبالاشتراك مع الجمعية الوطنية للمكفوفين، قامت NCPEDP بدراسة الممارسات التوظيفية في قطاع الإعاقة في الهند. ووجدت المنظمة أن 78 بالمائة من الهيئات التنفيذية و85 بالمائة من الموظفين العاديين كانوا من غير المعاقين.[12] وتذكر عبيدي، «لقد كان ذلك مدمراً. وقد أحدث موجات صادمة في كافة أنحاء القطاع.»

وبعدئذ، قامت NCPEDP بدراسة ممارسات التوظيف في أفضل 100 شركة في الهند. ومرة أخرى أتت النتائج كصدمة. فقط 0.28 بالمائة من العاملين في القطاع الخاص

كانوا من ذوي الإعاقات. وبالنسبة للشركات المتعددة الجنسيات كانت 0.05 بالمائة. إنه أمر محرج. وكانت شركات القطاع العام هي الأفضل بنسبة 0.54 بالمائة .[13] ولكن لم تكن هناك شركات تقترب من هدف الـ 5 بالمائة المحدد في العبارة الذهبية.

وقال عبيدي، «بذلنا كل ما بوسعنا للاستفادة من تلك الدراسة.»

وبعدئذ، شرع في توعية قيادات الأعمال، وأسس شراكة مع اتحاد الصناعات الهندية (CII)، وهو مجموعة ضغط تمثل 4,000 عمل تجاري. وكانت الأجندة الاجتماعية لاتحاد الصناعات الهندية تشمل قضايا المرأة إضافة إلى المصابين بفيروس النقص المناعي البشري/ الإيدز، ولكن ليس الإعاقة. وكان لا بد من تغيير ذلك.

ومن ثم، بملاحظة أن 20 بالمائة من جميع الوظائف في قطاع تكنولوجيا المعلومات في الهند، الذي ينمو بسرعة، لا تضع أي معوقات للأشخاص ذوي الإعاقات، وحّد عبيدي جهوده مع جهود قيادات الأعمال في مجال تكنولوجيا المعلومات، والذين ساعدوا في القيام بجمع المدراء التنفيذيين من شركات مثل أي بي إم وآبل كمبيوتر وأوراكل وسيسكو وميكروسوفت وهيوليت باكارد، من أجل إطلاق حملة المساواة في الوصول، وهي حملة لتعزيز فرص الحصول على وظائف للأشخاص المعاقين في قطاع التقنية العالية.

وفي العامين 1998 و1999، بدأ عبيدي يشاهد نتائج من تكتيكات NCPEDP المستمرة في التشبيك والضغط. فقامت الحكومة، في نهاية المطاف، بتعيين مفوض كبير للأشخاص ذوي الإعاقات (بعد سنتين من ونصف من إقرار قانون الاعاقة).[14] ثم أعلن نائب مدير عام اتحاد الصناعات في الهند، في مؤتمر نظمته NCPEDP، أنه سيتم إضافة الإعاقة إلى أجندة الأعمال لممارسة الضغط لأغراض اجتماعية. ثم أعلن المدير الجديد للجنة المنح الجامعية (UGC)، التي تشرف على تمويل التعليم العالي في الهند أرمايتي ديساي (الذي كان داعماً متحمساً لتشايلدلاين)، أنه سوف يمارس سياسة نشطة لشمول الأشخاص ذوي الاعاقات.[15] وأخيراً، أصدرت المحكمة العليا حكمها بشأن قضية عبيدي، وكان الحكم لصالح عبيدي بشكل ساحق.[16] وأصدرت المحكمة إشعاراً إلى

الحكومة الهندية، وجميع حكومات الولايات والأقاليم الاتحادية، تطلب فيه أن يبينوا الخطوات التي كانوا يقومون بها من أجل تنفيذ قانون الإعاقة.[17] وفي الوقت ذاته، وافقت شركة الطيران الهندية على توفير كراسي ممرات ووصول لرافعات الأشخاص لجميع رحلاتها، كما حكمت المحكمة أن امتياز خصم الـ 50 بالمائة يجب أن يشمل الأشخاص الذين لديهم إعاقة عظميّة كبيرة.

وقد شكَّل الحُكم سابقة هامة: لا يمكن تجاهل قانون الأشخاص ذوي الإعاقات.

وفي مطلع العام 2000، وجد عبيدي هاجساً جديداً: الإحصاء السكاني في الهند. وكان قد أرسل رسالة في أواخر العام 1999 إلى لجنة الإحصاء يعرض مساعدة NCPEDP فيما يتعلق بالإعاقة والإحصاء السكاني. وأتى الرد بأنه «يسر اللجنة أن تعلم» باهتمام عبيدي، ولكن ليس هناك خطط لتضمين الإعاقة في الإحصاء للعام 2001.[18]

وقام عبيدي، «مصدوماً ومرتاعاً»، بإرسال رسالة احتجاج على الفور، وعقد اجتماعاً لـ DRG. وتم إرسال رسالة أخرى موقَّعة من قِبل اثني عشر ناشطاً بارزاً في مجال الإعاقة إلى كبار المسؤولين الحكوميين.

وعلى الرغم من أن الهند كانت تجري إحصاء كل عشر سنوات منذ ما يزيد عن قرن من الزمن، إلا أنه ليس لدى الدولة أي بيانات موثوقة عن تعداد السكان من ذوي الإعاقات. وكانت تقديرات الحكومة تشير إلى أن 2 بالمائة من السكان كانوا من ذوي الإعاقات، أو حوالى 20 مليون شخص. وقد كان ذلك أقل بمقدار 40 مليوناً عن تقديرات NCPEDP، وأقل بمقدار 50 إلى 80 مليوناً من تقديرات منظمة الصحة العالمية. وشرح عبيدي، «عندما يتعلق الأمر بالتخطيط وتخصيص الموازنة، تكون الأرقام ضرورية. والحكومة لا تهتم بأرقام منظمة الأمم المتحدة، وبالتأكيد لن تهتم بأرقام المنظمات غير الحكومية.»

NATIONAL CENTRE FOR
PROMOTION OF EMPLOYMENT
FOR DISABLED PEOPLE

NC/99-EC 15th October, 1999

Dear Madam/Sir,

We have been reading various newspaper reports regarding the Census to be undertaken in 2001. We believe that you are planning to take up the issue of disability also this time. If this is so, we would definitely like to be associated with this exercise and offer whatever little help and expertise that we can.

We had written to the Delhi Government in this regard and they have also suggested that we should get in touch with you on this issue.

We look forward to hearing from you

With kind regards,

Yours sincerely,

(Javed Abidi)
Executive Director

The Registrar General
And Census Commissioner of India
2/A, Mansingh Road
New Delhi – 110 011

OFFICE OF THE REGISTRAR GENERAL, INDIA

7.12.99.

Sir,

[illegible]

Yours faithfully,

Deputy Registrar General

في الأعلى: أول رسالة إلى لجنة الإحصاء السكاني
في الأسفل: رد من لجنة الإحصاء

وبعد بضعة أسابيع، التقى عبيدي وعدد آخر من أعضاء DRG مع مفوض الإحصاء السكاني، الذي قال إنه كان من المستحيل جمع البيانات عن الإعاقة في الإحصاء. وشرح أن الإحصاء السكاني في العام 1981 استعلم عن الإعاقة، ولكن التقديرات التي نتجت عنه كانت سيئة.[19] إلا أن الناشطين كانوا قد درسوا أساليب جمع البيانات. وأشاروا إلى أن السؤال في العام 1981 كان مصاغاً بطريقة بسيطة - كان يستعلم عن أفراد العائلة الذين كانوا مكفوفين أو مشلولين أو مصابين بالبكم.» -وفشل في تضمين الإعاقة العقلية. وعلاوة على ذلك، كانت هناك 4,000 منظمة للإعاقة يمكنها أن تنشر الخبر وتحسّن التواصل بشكل أفضل بكثير.

ورفض مفوض الإحصاء التراجع عن موقفه، ولذلك نظمت DRG مسيرة محلية، ومن ثم أصدرت دعوة للإضراب عن الطعام ليوم واحد واحتجاج في كافة أنحاء البلاد. وقبل موعد الدعوة إلى الإضراب عن الطعام بيومين، اتصل وزير الشؤون الداخلية في الهند، إل. ك. أدفاني، ودعا عبيدي وعدداً من الناشطين في مجال الإعاقة، للانضمام إليه في لقاء مع مفوض الإحصاء السكاني ووزيرين آخرين: مانيكا غاندي، وزيرة العدالة الاجتماعية والتمكين، وآرون شوري، وزير البرامج وتنفيذها في الهند.

وفي 22 نيسان/ إبريل من العام 2000، تلقيتُ رسالة إلكترونية من عبيدي، وكان مكتوب في سطر الموضوع: «رد: مدهش بطريقة مدهشة!!!» وبدأت الرسالة: «سوف يتم إدراج الإعاقة كفئة في الإحصاء السكاني للعام 2001. ولا زلت في حالة ذهول، حقاً، وبصدق...» ووصف بالتفصيل كيف قام الناشطون بجذب الوزراء إلى موقفهم. وبعد بضعة أسابيع أعلنت لجنة الإحصاء السكاني رسمياً أن الإعاقة سوف تكون مدرجة في الإحصاء السكاني.[20] وفي ذلك الوقت كان عبيدي وطاقم موظفيه منهمكين في تنظيم لقاءات في دلهي وبومباي وكلكتا ومدراس لمساعدة منظمات الإعاقة على الاستعداد للإحصاء.

وفي أواخر العام 2000، انتهز عبيدي فرصة أخرى لإحداث تغيير: فقد تلقى مكالمة هاتفية من معهد في دلهي كان قد دعا الفيزيائي المشهور ستيفين هوكنغ لزيارة الهند. ولبى هوكنغ الدعوة. وستيفن هوكنغ، مع الأسف، يعاني من إعاقة شديدة بسبب إصابته بمرض التصلب الجانبي الضموري (مرض لوجيهريج) ولم يكن لدى مضيفيه أدنى فكرة عن كيفية التنقل به. ولجعل الأمور أسوأ، عبر هوكنغ عن رغبته في زيارة أربع معالم تاريخية - الحصن الأحمر وقطب منار ومقبرة همايون وجنتار منتار - ولم يكن الوصول إلى أي منها ممكناً بواسطة الكرسي المتحرك.

وعندما سمع عبيدي عن طلبات هوكنغ، قال للصحفيين إنه شعر برغبة في تقبيل أقدام الفيزيائي. وقال عبيدي للصحفيين، «سأكون ممتناً للغاية للدكتور هوكنغ لو أنه يرغب بزيارة مناطق أخرى من دلهي، مثل جانباث كونوت بليس والحمام العام وإلى أي من المكاتب الحكومية أو مراكز التسوق و الفنادق، وأن يُحرج السلطات.»[21]

أجرى عبيدي بعض المكالمات، وبحث عن المركبة الوحيدة في دلهي المزوَّدة برافعة قوية بما يكفي لاستيعاب كرسي هوكنغ المزود بمحرك والثقيل. ثم اتصل بمؤسسة المسح الأثري الهندية (ASI)، التي تدير المواقع التاريخية لكي يطلب أن يتم تركيب أرصفة خشبية منحدرة مؤقتة في المعالم من أجل زيارة هوكنغ. وتم إبلاغه أنه كان من غير الممكن القيام بشيء من ذلك القبيل. وبدلاً من ذلك، عرضت ASI توفير أربعة موظفين لرفع وتنزيل هوكنغ وكرسيه على السلالم.

وقام عبيدي على الفور بإبلاغ حكومة دلهي ووزارة العدالة الاجتماعية والتمكين بشأن رد ASI، ومن ثم قام بإعلام الصحافة. فقد كانت زيارة هوكنغ تولِّد اهتماماً كبيراً في وسائل الإعلام. وإذا كان سيتم حمل الفيزيائي في كل مكان، فسيسبب ذلك حرجاً بالغاً للحكومة الهندية.

واستسلمت ASI بسرعة للضغوط السياسية. وفي غضون يومين كان قد تم تركيب الأرصفة المنحدرة للكراسي المتحركة أمام عيني عبيدي المتفحصة. وعندما قام هوكنغ وزوجته بزيارة قطب منار، قالوا للصحفيين المجتمعين، «نرجو أن تبقى هذه الأرصفة

المنحدرة حتى بعد أن نغادر حتى تكون هناك فرصة للأشخاص الذين لديهم إعاقات بدنية لمشاهدة هذه الروعة المعمارية.»[22]

وبعد بضعة أيام قامت NCPEDP بزيارة مفاجئة إلى مقبرة همايون، واكتشفوا أن ASI قد قامت بالفعل بإزالة الأسطح المنحدرة. وقام عبيدي على الفور بتنظيم مظاهرة ورفع دعوى حق عام في محكمة نيودلهي العليا بطلب وقف إزالة أي أرصفة منحدرة أخرى. وبعد شهر انحنت ASI مرة أخرى أمام الضغوط، وأعلنت أن الأرصفة المنحدرة سوف تصبح دائمة. وعلاوة على ذلك، وعدت ASI بتركيب أرصفة منحدرة عما قريب في جميع المعالم والمواقع التي تعتبر إرثاً عالمياً، ومن بينها تاج محل.[23]

وطوال العامين 2001 و2002، استمر عبيدي باستخدام تكتيكات حملات التوعية والضغط، واستمرت NCPEDP في تلقي أخبار جيدة واحداً تلو الآخر. وفي أعقاب حملة حظيت بتغطية إعلامية مكثفة بشأن «تدقيق الإعاقة» في مطاعم ماكدونالدز والمتاحف والأماكن العامة والمباني الحكومية، قامت وزارة العدالة الاجتماعية والتمكين بتعيين «فريق تدقيق» لمسح جميع المباني الحكومية للتأكد من أن الوصول إليها كان متاحاً. ومن ثم أعلنت لجنة الخدمة العامة للاتحاد أن اختبار الخدمة المدنية سيتم تقديمه لأول مرة في بيئة متاح الوصول إليها. وعلى الفور تقدَّم 3,600 شخص من ذوي الإعاقات بطلبات لتقديم الاختبار، وهو اختبار ضروري للتوظيف في الخدمة المدنية.[24] ثم أعلنت جمعية الفنادق في الهند أنها كانت تقوم بإصدار تعليمات جديدة صديقة للمعاقين للفنادق الكبرى في كافة أنحاء البلاد.[25]

وفي أواخر العام 2002، كان لدى عبيدي ست خطط جديدة: لتفحُّص نوعية التدريب المهني المُقدَّم إلى المعاقين، والحصول على عدد معين من الوظائف المخصصة للأشخاص المعاقين في القطاع الخاص، وأن يُري الشركات كيفية إعادة تصميم عمليات العمل وإدخال تعديلات على أماكن العمل، ما يسمح لها بتوظيف عدد أكبر من العمال بدون تكبد تكاليف كبيرة.

Get counted during census, disabled urged

The Times of India News Service

NEW DELHI: It was a battle, fought with grit, to ensure that the government collected separate

It is with awareness th the NCPED ternational tion, have c

Hawking visit focuses on the disabled

The Times of India News Service

NEW DELHI: It's just a simple l Fort, the Martar physicist like Jul- Capital is

was con- entre for

speaking to reporters on Thursday. "The government has been so insensitive to the issue of accessibility for the disabled even after the Persons with Disabilities Act was passed by Parliament in December 1995."

In the context of accessibility to monuments, Abidi clarifies that it isn't as though the disabled want lifts installed and ramps constructed on

Barrier-free exam centres coming

By Our Staff Reporter

NEW DELHI, APRIL 24. The Union Public Service Commission (UPSC) has sent out a circular to all 43 centres and 665 sub-centres where Civil Services preliminary examinations are proposed to be held on May 20 to make them barrier-free and disabled-friendly.

It will be the first time that these examinations would be conducted in an accessible and disabled-friendly environment.

All disabilities to be covered in Census 2001

Public buildings not user-friendly for disabled

STATESMAN NEWS SERVICE

NEW DELHI, April 11. — Preliminary findings of a two-day "disability audit" have

and yet others wheel-chair bound. Its brief was to enter public buildings and see how easy or difficult it was to access them.

According to Mr Javed Abidi whose brainchild the audit was, "the Disability Act was passed in 1995 and guidelines for disabled friendly cor-

Hotels to become disabled-friendly

By Our Staff Reporter

NEW DELHI, MAY 5. The Hotel Association of India (HAI) has come out with a set of illustrative guidelines for disabled-friendly facilities to be provided by hotels in the country.

Hotels have been asked to have exclusively earmarked signposted accessible parking

wheelchairs. Tables should allow easy movement and approach by customers in wheelchairs. One toilet in the

Disabled protest unfriendly accessibility at restaurants

STATESMAN NEWS SERVICE

NEW DELHI, April 12. — The friendly jokes of McDonald's had to confront an unhappy group today. Nearly 20 disabled people stood in silent

Basant Lok, a ramp — which is a standard feature — was demolished by the Municipal Corporation of Delhi, which claimed that it was an encroachment," said Dicky Malhotra, head, projects, McDonald's.

تقارير صحفية عن الإعاقة

وإضافة إلى كونه رئيس NCPEDP ومنظم اجتماعات DRG، فقد قام عبيدي أيضاً بإعادة تنشيط فرع الهند للمنظمة الدولية للأشخاص ذوي الإعاقات (دي بي آي- الهند DPI-India)، وتم انتخابه رئيساً لمنظمة الأشخاص ذوي الإعاقات الدولية - جنوب آسيا، ونائب رئيس أول للمنظمة - آسيا الباسيفيك. وكان يعمل بانتظام حتى الساعة الثالثة أو الرابعة صباحاً. واستمر في الضغط على الحكومة من أجل الوفاء بالتزاماتها في إطار قانون الأشخاص ذوي الإعاقات. وفي مراحل معينة، قام حتى بالتهديد بالإضراب عن الطعام.

وقد تشجع عبيدي بالتقدم المحرز في عدد من الجبهات. ففي القطاع الخاص، لا سيما في قطاع التكنولوجيا، شاهد العديد من الشركات تقوم بجهود متضافرة لتعيين موظفين جدد من المعاقين. وأصبح لدى الأشخاص ذوي الإعاقات وصول إلى التعليم الجامعي أكبر بكثير من ما كان عليه الوضع قبل سنوات قليلة. ومن الممكن الآن لآلاف الأشخاص ذوي الإعاقات أن يتنافسوا بنجاح لمناصب ذات درجات عليا في الخدمة المدنية.

وقال عبيدي، كان هناك الكثير مما لا يزال من الضروري القيام به، وقد ترسخت العبارة «اليقظة الدائمة» في ذهنه. وعلى الرغم من ذلك، عندما تأمل في النجاحات التي تحققت في الفترة القصيرة منذ العام 1995، عندما تم إقرار قانون الإعاقة، شعر بموجة من الإثارة. وقال، «لم يكن من الممكن لأي واحد منا أن يكون قد فكر في أحلامه الأكثر تطرفاً أنه كان من الممكن أن نصل إلى ما نحن عليه الآن. إن قطاع الإعاقة مفعم بالنشاط.»

.18
ست صفات لرياديي الأعمال الاجتماعية

من المفترض، عموماً، أن يكون رياديو الأعمال الناجحون جداً واثقين أكثر ومثابرين أكثر من معظم الآخرين، بمن فيهم رياديو الأعمال الأقل نجاحاً. وقد لا يكون ذلك صحيحاً: فواحدة من الأوراق الأكثر إثارة للاهتمام، والتي اطلعتُ عليها مصادفة في أبحاثي، قارنت بين سلوك رياديي الأعمال «الناجحين جداً» و«المتوسطين»، وخلصت إلى أن رياديي الأعمال الناجحين جداً لم يكونوا بالضرورة واثقين أكثر أو مثابرين أكثر أو مطلعين أكثر. وكانت الاختلافات الرئيسية لها علاقة بنوعية حوافزهم. فقد كان رياديو الأعمال الأكثر نجاحاً، هم أولئك الأكثر تصميماً على تحقيق هدف طويل الأجل كان له مغزى عميقاً جداً بالنسبة لهم. ووفقاً لذلك، كانوا عادة أكثر منهجية في الطريقة التي كانوا يبحثون فيها عن الفرص ويستبقون العقبات ويراقبون النتائج ويخططون للمستقبل. وكانوا مهتمين أكثر بالنوعية والكفاءة وملتزمين أكثر تجاه الناس الذين يقومون بتوظيفهم والذين يرتبطون معهم في العمل كشركاء. وأخيراً، كانوا يقدِّرون الاعتبارات طويلة الأمد على المكاسب قصيرة الأمد.[1]

الاستعداد لتصحيح الذات

بسبب حوافزهم، يكون لدى رياديو الأعمال الناجحون جداً رغبة شديدة جداً للتصحيح الذاتي. وقد يبدو هذا أمراً بسيطاً، ولكن لا يمكن أن نعطيه حقه مهما بالغنا في

التشديد عليه. فمن الصعب بشكل طبيعي أن نعكس اتجاه سير قطار بمجرد مغادرته المحطة. إن الأمر يتطلب مزيجاً من الصلابة والتواضع والشجاعة للتوقف وقول، «هذا لا يعمل بنجاح» أو «لقد كانت افتراضاتنا خاطئة،» على الأخص إذا كان تمويلك يشترط أن يتقيد بتنفيذ مخطط موافَق عليه مسبقاً. من ناحية أخرى، فإن ميل ريادي الأعمال لتصحيح الذات ينبع من ارتباط بهدف وليس بمنهج معين أو خطة معينة. وعلى سبيل المثال، عندما عرفت فيرونيكا خوسا أن الناس في ماميلودي لن يقبلوا رعاية تاتيني المنزلية بوصفها خدمة إيدز فقط، قامت، بدون إضاعة للوقت، بإعادة تشكيل وكالتها كخدمة رعاية منزلية عامة. وعندما رأى جي بي شرام أن كوليج صَميت كانت بحاجة إلى التوسع بصورة منهجية أكثر من أجل تحقيق تأثير كبير، قدَّم اعتذاره وسحب البرنامج من عدد من الولايات.

وتمر منظمات التغيير الاجتماعي، كما هو الحال مع الأعمال التجارية الفتيّة، بالعديد من عمليات التكرار التي يتم إدخال تحسينات صغيرة على كل منها مع تطور استراتيجياتها أو «نماذج عملها» استجابة للمشاكل، والفرص الجديدة، وظروف السوق المتغيرة. وإن لم يحدث ذلك، فمن غير المرجح أن تصل المنظمة إلى مرحلة تكون فيها قادرة على تحقيق تأثير كبير. وتعتبر رغبة ريادي الأعمال في تصحيح الذات (جنباً إلى جنب مع انفتاح على السوق وتوجّه طبيعي نحو النمو) أمراً حيوياً لهذه العملية في التكيف بصورة مستمرة.

ومن المثير للاهتمام أن الميل لتصحيح الذات هي صفة يبدو أنها تميز ريادي الأعمال الأصغر سناً عن نظرائهم من ريادي الأعمال الأكبر سناً والمعترف بهم أكثر. وهي صفة يبدو أنها تتلاشى مع مرور الزمن حيث يصبح ريادي الأعمال، بشكل متزايد، مرتبطين، أو حتى مكبلين بأفكارهم. وعلاوة على ذلك، يفقد ريادي الأعمال عادة الصلة مع السوق عندما تنمو منظماتهم. وتصلهم المعلومات، بشكل متزايد، من خلال قنوات إدارية غير مباشرة، وتتكشف المشاكل في مراحل متأخرة. وعند تلك النقطة، يتطلب الأمر قدراً أكبر من الصلابة لإيقاف القطار وعكس اتجاه سيره – لأن التصحيح قد يتطلب جهداً مكلفاً، ومستغرقاً للوقت، لإعادة تدريب آلاف الأشخاص.

وقد كانت هذه هي الخبرة الحديثة لبنك غرامين. ففي أواخر تسعينيات القرن العشرين، علم محمد يونس، من خلال قنوات إدارية، أن هناك «نقاط ضعف داخلية» في نظام البنك الخاص بالإقراض، كانت تسبب مشاكل في تسديد الدفعات وصعوبات لكثير من المقترضين. وقد احتاج الأمر لبضع سنوات من يونس ومدرائه لكي يستوعبوا ويشخّصوا المشاكل، ويطوروا حلاً، ويختبروا الحل ميدانياً، وأخيراً، ليعيدوا تدريب موظفي البنك البالغ عددهم 12,000 موظف. وفي العام 2002، أطلق يونس بنك غرامين II رسمياً، وهو إصلاح شامل لبرنامج البنك في الإقراض، في تحول من نهج ذي «مقاس واحد يناسب الجميع» إلى نظام بنكي مرن مصمم ليكون أكثر تجاوباً مع حاجات المقترضين ومشاكلهم.[2]

ولا زلنا بحاجة لأن نرى ما إذا كان بنك غرامين II سوف يتفوق على بنك غرامين I. ولكن من الجدير ذكره هو أن هذا النوع من السلوك في مجال ريادة الأعمال لا يُسمع عنه، تقريباً، في البيروقراطيات الكبيرة التي تمارس السلطة في هذه الأيام. ويعتبر جوزيف ستيجلتز، الخبير الاقتصادي الحائز على جائزة نوبل، هذه المسألة أمراً أساسياً في كتابه، العولمة وما تثير من استياءات Globalization and Its Discontents الذي يسجل وقائع إخفاقات صندوق النقد الدولي (IMF)، وهو مؤسسة تشبثت بسرعة بمجموعة من السياسات المقررة بشكل مسبق، على الرغم من وفرة الأدلة التي تشير إلى أن هذه السياسات قد عززت عدم استقرار الاقتصاد العالمي وتسببت في معاناة بشرية هائلة في دول العالم النامية.[3]

ويتساءل ستيجلتز، «كيف يكون ممكناً لمنظمة تمتلك مثل هؤلاء البيروقراطيين الحكوميين الموهوبين (الذين يتلقون رواتب عالية) أن ترتكب الكثير جداً من الأخطاء؟ لقد كان صندوق النقد الدولي بطيئاً بشكل ملحوظ في التعلم من أخطائه - وذلك جزئياً... بسبب الدور القوي للإيدولوجية وإيمانه بعصمة المؤسسية من الخطأ، وجزئياً لأن هيكله التنظيمي الهرمي مستخدَم لضمان أن تهيمن وجهات نظره العالمية السائدة في جميع أرجاء المؤسسة.»[4]

الرغبة في التشارك في الفضل

لقد قيل إنه لا توجد حدود لما تستطيع إنجازه إذا كنت لا تكترث لمن يعود الفضل. وبالنسبة لريادي الأعمال، تقع الرغبة في التشارك بالفضل على طول «المسار الحرج» للنجاح، وذلك ببساطة لأنهم كلما كانوا مستعدين أكثر للتشارك بالفضل، ازداد عدد الناس الذين يرغبون بمساعدتهم. ولكن هذه الصفة، مثل الرغبة في تصحيح الذات، تأتي من الحافز. فإذا كان القصد الحقيقي لريادي الأعمال هو مجرد إحداث تغيير، عندئذ يأتي التشارك بالفضل بصورة طبيعية. من ناحية أخرى، إذا كان القصد هو أن يتم تقديره على أنه قد أحدث تغييراً، فإن التشارك بالفضل يمكن أن يكون ضد طبيعة الأمور.

وينتمي فابيو روزا إلى الفئة الأولى. وفي كل مرة كنت أشير فيها إلى «أفكاره،» كان يذكرني بأنها لم تكن أفكاره. كانت الأفكار هي أفكار إنيو أمارال وأندري فوازا، ويعود الفضل إلى ني أزيفيدو وصديقيه المخلصين ريكاردو ميللو وفيرناندو سين.

وبصورة مشابهة، في كل مقابلة مع جيرو بيليموريا، كانت جيرو تمضي نصف الوقت وهي تشرح المساهمات التي قدمها آخرون لتشايلدلاين. وكانت تتكلم عن براكاش فيرنانديز وميغهانا سوانت («جعلا الكثير من الأمور تحدث») وأرمايتي ديساي (آلهة حية لقطاع العمل الاجتماعي في الهند) ومانيكا غاندي («لو أنها لم تضطلع بأعباء تشايلدلاين لما كنا حصلنا أبداً على التقدم الذي حققناه») وأناند بورديا وأ. بي. سنغ وأشا داس، وهم مسؤولون كبار ساعدوا على بناء تشايلدلاين، «والسيد كولي من شركة تاتا لخدمات الاستشارات، والسيد كافارانا من تيلكو والسيد بيراميجي – أنقذنا في ثلاث مرات أفلسنا بها...»

وبعد قليل بدأتُ أدرك كيف تمكنَتْ من جذب الجميع معاً.

الاستعداد للتحرر من الهياكل القائمة

يستطيع رياديو الأعمال الاجتماعية أن يحدِثوا التغيير بواسطة إعادة توجيه المنظمات القائمة (كما فعل درايتون في وكالة حماية البيئة، وكما فعل جيمس بي غرانت في اليونيسف،

كما سيرى القارئ). إلا أن قطاع المواطن، في معظم الأحيان، هو المكان الذي يجد فيه ريادبو الأعمال الاجتماعية أوسع الآفاق لاختبار الأفكار الجديدة وتسويقها. وهناك بالتأكيد حرية كبيرة في قطاع الأعمال. ولكن الأعمال تقتصر على تسويق منتجات وخدمات من الممكن أن يتم اكتساب الربح فيها ضمن فترة زمنية قصيرة نسبياً. وكثير من المنظمات، التي تنتج قيمة عظيمة للمجتمع، لا تولد أرباحاً أو تأخذ وقتاً لتصل إلى حالة التعادل أطول من الوقت الذي يكون المستثمرون مستعدين لانتظاره.

ومن الممكن العثور على ريادبي الأعمال الاجتماعية في الحكومة وفي الجامعات، على الرغم من أن هيكل الحوافز والقيود المؤسسية تكون بمثابة عوامل ردع. وتعتبر الدورات الانتخابية، التي تتراوح مدتها ما بين سنتين وأربع سنوات، ومتطلبات النشر المستمرة، عقبات غير مرحب بها عند الأشخاص ذوي التوجه العملي الذين لديهم أفق زمنية تصل لعدة عقود.

وهذا لا يعني أن الحكومات والجامعات لا تلعب دوراً هاماً في التجديد الاجتماعي. فما كان لحقل الائتمان الميكروي أن يتوسع بهذه السرعة لولا أن الفكرة قد تم تمويلها ودراستها ونشرها من قِبل الحكومات والجامعات في كافة أنحاء العالم. إلا أن ريادبي الأعمال الاجتماعية الذين يبدأون تطبيق أفكارهم أثناء تدريسهم في الجامعات - محمد يونس وجيرو بيليموريا، على سبيل المثال - يذهبون خارج العالم الأكاديمي من أجل بناء منظماتهم، وبقيامهم بذلك يتحملون مخاطر مهنية ومالية كبيرة. وما يكسبونه هو الحرية في التصرف والمسافة لرؤية أبعد من المعتقدات التقليدية في حقولهم. وهذا أمر هام جداً لأن الابتكار يتطلب القدرة على الانفصال عن الماضي.

الاستعداد لعبور حدود فروع المعرفة

لا تعمل الاستقلالية عن الهياكل القائمة على مساعدة ريادبي الأعمال على التحرر من الافتراضات السائدة فقط، ولكنها تعطيهم أيضاً حرية العمل والتصرف لمزج الموارد بطرق جديدة. وفي الواقع أن إحدى وظائف ريادي الأعمال الاجتماعية الرئيسية هي أن

يقوم بعمل الكيماوي الاجتماعي: في إيجاد مركّبات اجتماعية جديدة، وجمع أفكار الناس وخبراتهم ومواردهم معاً في تشكيلات لا تكون المجتمعات منظمة بصورة طبيعية لإنتاجها.

ويقوم الناس عادة بتنظيم أنفسهم حول المصالح والعمل والثقافة والقرب. وتكون الجامعات مقسمة إلى كليات، والحكومات إلى وكالات، والأنشطة الاقتصادية والاجتماعية إلى قطاعات أو حقول. ويقارب ريادیو الأعمال الاجتماعية حالة النظام هذه مع حاجة لإشراك العالم بأكمله. وكما اكتشفت جيرو بيليموريا، فإنه لا فائدة من إدارة خدمة اتصال هاتفي لأطفال الشوارع إذا كانت المستشفيات والشرطة لن تتعاون.

ونظراً لأن ريادیي الأعمال الاجتماعية يواجهون المشاكل ككل، فهم يقومون بعبور الحدود التي تفصل فروع المعرفة، جامعين أشخاصاً من مجالات مختلفة، مع خبرات وتخصصات من أنواع متعددة، ويمكنهم، عند العمل معاً، بناء حلول قابلة للنجاح تكون جديدة نوعياً.

بدأت أشوكا، على سبيل المثال، من خلال تطبيق مفهوم، مستوعب جيداً في عالم الأعمال، على المساعي الاجتماعية. وتجمع تشايلدلاين أطفال الشوارع وعالم الأعمال والحكومة معاً. والنتيجة هي شبكة واسعة الامتداد، وعلامة مميزة معروفة، ودهاء شوارع، ونفوذ.

وقد يكون «المزج الخلاق،» من جانب ريادیي الأعمال الاجتماعية، استجابة فطرية للتفتيت والتخصص المفرط في المجتمعات الصناعية. وكما أثبتت ريناشير وتشايلدلاين وصَميت كوليج، فإن لدى الناس احتياجات كليّة، ومشاكلهم لا يمكن أن تُحل ما لم تقم مجموعة كبيرة من الناس بالعمل معاً وبذكاء. وربما أن هذه الحقيقة تفسر لماذا يمكن العثور على عدد كبير من ريادیي الأعمال الاجتماعية يدمجون وظائف كانت ستبقى، لولا عملهم، منفصلة.

الاستعداد للعمل بعيدا عن الأضواء

يقضي كثير من ريادي الأعمال الاجتماعية عقوداً وهم يعملون بثبات على تطوير أفكارهم والتأثير في الناس في مجموعات صغيرة أو واحداً لواحد. ومن الصعوبة بمكان فهم أو قياس تأثيرهم. وفي كثير من الأحيان، يتم تقدير عملهم فقط بعد مرور أعوام على عملهم وهم مغمورون نسبياً.

خذ بالاعتبار جون وولمان، الرجل الذي أقنع الكويكرز في تحرير عبيدهم. شهرة وولمان الأكبر هي بسبب يومياته المشهورة التي ألقت قليلاً من الضوء على دوره في المعركة ضد العبودية. وكتبت إميليا إم. غومير في دراسة عن الكويكرز الأوائل في نيوجيرسي: «تأثير جون وولمان الشخصي له تبعات اجتماعية وأخلاقية بعيدة المدى. إلا أن تواضع وولمان منعه، في كتاباته، من إعطاء أي إشارة لأحداث عظيمة كان هو طرفاً فاعلاً فيها.»[5]

بعد أن قابلتُ المئات من الناس من أجل هذا الكتاب، أنا على قناعة بأن درايتون مسؤول عن إيجاد نمو تلقائي سريع في الدعم لريادي الأعمال الاجتماعية. وأنا لا أشير إلى الدعم المالي الذي قدمته أشوكا إلى 1,400 زميل. فقد قال معظم الزملاء الذين قابلتهم إن المصداقية والثقة والاتصالات والأفكار التي تم الحصول عليها من خلال أشوكا كانت قيّمة أكثر من المال.

وأنا أشير إلى أمر يصعب تقييمه أكثر بكثير من تصورات الزملاء. فعلى مدى الخمسة وعشرين عاماً الماضية، أنتجت شبكة أشوكا الدولية مئات الآلاف من المحادثات مع ريادي الأعمال الاجتماعية والناشطين والأكاديميين والممولين ورجال الأعمال والصحفيين وغيرهم في كافة أنحاء العالم. وعملت هذه العملية التعليمية الماراثونية – في مراحل أشوكا الأولى تم القيام بمعظمها بواسطة درايتون نفسه – على تشجيع الكثير من الناس في عدد من البلدان للتفكير بطريقة مختلفة بشأن الطريقة التي يحدث فيها التغيير. وقامت أشوكا، من خلال هذه العملية، بنشر نظام قيّم يقدِّر ويكرِّم الجهود الشخصية الاستثنائية الضرورية لحل مشاكل كبرى. وبسبب تأثير أشوكا، فمن المرجح أكثر أن يفكر كثير من الممولين الاجتماعيين بشأن صفات ريادة الأعمال عندما يخصصون الموارد.

لا أستطيع أن أثبت هذا التأكيد. إنه انطباع يستند إلى مئات من المقابلات التي أجريتها على مدى خمس سنوات في بنغلاديش والبرازيل وهنغاريا والهند وبولندا وجنوب إفريقيا والولايات المتحدة الأميركية. وفي الواقع أن الصعوبة في إثبات هذا النوع من التأثير يُفسِّر لماذا يحظى ريادي الأعمال الاجتماعية بدرجة من الاهتمام أقل من أطراف فاعلة من أنواع أخرى. ويمارس ريادي الأعمال الاجتماعية نوعاً من النفوذ غير مفهوم، ونادراً ما يُميَّز في الخطاب العام، فيستطيع المرء بسهولة استدعاء صورة للملياردير تيد تيرنر وهو يصرح بأنه سوف يتبرع بمليار دولار أميركي، أو لزعيم كاريزمي مثل مارتن لوثر كنغ الذي ألهم 100,000 شخص على الفور.[6] ولكن من الصعب تخيل القوة التراكمية لشخص مثل درايتون يجري 100,000 محادثة دون انقطاع - محادثات منتِجة، وكل منها مع متابعة - على مدى ثلاثين عاماً. ومع ذلك فإن هذا الضغط الهادئ والثابت والمتواصل هو قوة هامة للتغيير في العالم.

ولا بد للمرء من أن يكون لديه حافز نقي جداً لدفع فكرة بهذه الدرجة من الثبات، وطوال هذه المدة، ومع القليل جداً من الجلبة. ويلاحظ جان مونيه، مهندس الوحدة الأوروبية أن «المرء لا يستطيع أن يركز على هدف وعلى نفسه في الوقت ذاته.»[7] وبالنسبة لمونيه فإن الناس الذين لديهم طموح ينتمون إلى مجموعتين: أولئك الذين أرادوا أن «يفعلوا شيئاً هاماً» وأولئك الذين أرادوا أن يكونوا «شخصاً هاماً.»

وعلّق، «يكون الشغل الشاغل لكثير من الأشخاص الاستثنائيين جداً هو جعل الناس يعجبون بهم بسبب مظهرهم، وأن يلعبوا دوراً. وهم مفيدون بالنسبة للمجتمع حيث تكون الصور أمراً هاماً جداً، ويكون توكيد الشخصية ضرورياً لتدبر الأمور. ولكن، بشكل عام، الأشخاص من النوع الآخر هم الذين يحركون الأمور. أولئك الذين يمضون وقتهم في البحث عن أماكن وفرص للتأثير في مجريات الأحداث. والأماكن ليست دائماً هي الأكثر وضوحاً، ولا الفرص تأتي عندما يتوقعها معظم الناس. وأي شخص يريد أن يجدها لا بد له من التخلي عن الأضواء.»[8]

الدافع الأخلاقي القوي

لاحظ الخبير الاقتصادي، جوزيف إي. شومبيتر، أن حافز رياديي الأعمال ليس الربح، ولكنه الرغبة في تأسيس سلالة حاكمة خاصة، والرغبة في الانتصار في معركة تنافسية، والبهجة النابعة من الابتكار.»[9] وإذا كان الأمر كذلك، فما الذي يميز رياديو الأعمال الاجتماعية عن رياديي الأعمال التجارية؟

بهذا السؤال نصل إلى حجر الأساس لريادة الأعمال الاجتماعية: الأخلاق. فلا معنى للحديث عن رياديي الأعمال الاجتماعية بدون أخذ السمة الأخلاقية لحوافزهم بالاعتبار: الـ لماذا. في نهاية المطاف، رياديو الأعمال التجارية ورياديو الأعمال الاجتماعية هم إلى حد كبير الكائنات الحية نفسها. وهم يفكرون في المشاكل بالطريقة ذاتها، ويطرحون الأسئلة ذاتها. والاختلاف ليس في الطبع أو القدرات، ولكن في طبيعة رؤاهم. إنه يكمن في السؤال: هل يحلم الريادي ببناء أعظم شركة أحذية ركض في العالم أم بتطعيم جميع أطفال العالم؟

لقد أرسلت في أحد الأيام رسالة إلكترونية إلى فابيو روزا، وسألته: «لماذا تعمل في نوع المشاريع التي تعمل بها؟ ولماذا لا ترغب ببساطة بكسب الكثير من المال؟»

وانتظرت شهراً لرده.

وبدأ، «أعتقد أن التأخير في إرسال الرد يعود إلى المسؤولية في إرسال رد جيد إليك.»

إنني أحاول أن أبني جزءاً صغيراً من العالم الذي أود أن أعيش فيه، مشروعاً يكون له معنى بالنسبة لي فقط عندما يثبت أنه مفيد لجعل الناس أسعد وجعل البيئة تحظى باحترام أكثر، وعندما يمثل أملاً لمستقبل أفضل. وهذه هي روح مشاريعي.

وعند التفكر في الماضي، طرحت السؤال ذاته تماماً على نفسي - حيث أن هناك أموراً أسهل للقيام بها. ولكن كان هذا هو الطريقة الوحيدة التي تجعلني أشعر بالسعادة. ولدي إيمان أيضاً بأن المثابرة والتماسك هما فضيلتان، وأحب أن أرى أنني أتمتع بهما.

العمل في هذا النوع من المشاريع التي أعمل فيها يعني أن أحلم وفي مخيلتي عالم جديد. إن مشاريعي تجدّد دائماً إيماني في طريقة حياة متناسقة، بدون بؤس. وبذكائنا ومعرفتنا وثقافتنا، ليس من الضروري أن ندمر البيئة من أجل أن نبني. وعندما يعمل الناس معاً يكونون أقوياء، وتكون هناك صداقة. وفي النهاية، يكون هناك سلام وتناسق وطمأنينة وتفاؤل.

وإذا كان هناك حافز بشري في كل هذا، فهو أن مشاريعي متعلقة بإنجاز عملي وقابلة للتنفيذ. ونحن بحاجة إلى تحفيز التغيير وإحداثه. حتى وإن كان الإلهام رومانسياً، فإنه يريد نتائج مادية، واقعاً مُعاداً تلوينه.

وبالنسبة للمال - أنا أحتاج للمال. المال هام جداً لإنجاز مشاريعي. ولكن المال له أهمية فقط إذا كان يساعد على حل مشاكل الناس، وعلى إيجاد العالم الذي وصفته أعلاه. وتساعدني مشاريعي في جعل الناس من حولي يكتسبون ثروة، وبطرق ما يرجع هذا إلي.

لقد شكل بناء نماذج، يمكن أن تستخدَم من قِبل الناس المستبعدين والمحرومين لكي يوجدوا سبل عيش مستدامة ويعززوا الاندماج الاجتماعي، تحدياً فكرياً وإبداعياً.

إن ابتكار مشاريع وتنفيذها والنجاح في ذلك، ومشاهدة المرء لأحلامه تتحقق، كل هذا هو السعادة، والنقود تجعل ذلك أمراً أسهل فقط.

ولكل تلك الأسباب أعمل بالطريقة التي أعمل بها. أنا عبد لأحلامي وتفكيري وأفكاري. هذا كل شيء.

من أين يأتي هذا الحافز؟ عند إجراء مقابلات مع زملاء بشأن ماضيهم، قال درايتون إنه وجد في معظم الحالات أن هناك شخصاً ما، مثل أحد الوالدين أو عم أو جد

لديه «قيم قوية بشكل بارز،» كان له تأثير مبكر على الزميل. وأفادت جودي جينسن، التي كانت ممثلة أشوكا في هنغاريا لمدة خمس سنوات: لقد سمعت القصة ذاتها مراراً وتكراراً. شخص ما عانى من نوع من الألم الشديد الذي ترك فيه، بطريقة ما، أثراً لا يُمحى. وكان يقول،'كان لا بد من أن أفعل هذا. لم يكن باستطاعتي القيام بأي شيء آخر.'»

وقد وجدت هذا صحيحاً في كثير من الحالات. وصلت فيرا كورديرو وفيرونيكا خوسا، على حد سواء، إلى مرحلة لم يعد بإمكانهما أن تتحملا معاناة الناس بدون أن تقوما بالتصرف لتغيير ذلك. والكثير ممن يعملون في مجال الإعاقة، مثل إرزبت زكرز وجاويد عبيدي، لديهم أطفال معاقون أو لديهم إعاقات هم أنفسهم. وبالنسبة لـ إليسون بيرس، الطبيب الذي أحدث ثورة في سلامة التخدير، كانت لحظة التحول هي وفاة ابنة صديق نتيجة لخطأ في التخدير. وكثيراً ما أشار محمد يونس إلى المجاعة التي حدثت في العام 1974، حيث مات الآلاف من الجوع، على أنها نقطة التحول في حياته.

ومهما اختلفت التأثيرات، يبقى هناك نمط: في مرحلة ما من حياتهم، يدخل في عقول ريادي الأعمال الاجتماعية أن الأمر متوقف عليهم في حل مشكلة ما. وعادة ما يكون هناك شيء ما كان يختمر في داخلهم لفترة طويلة، وفي لحظة ما من الزمن - غالباً ما تتم إثارته بواسطة حادث - تلتقي الجاهزية الشخصية والحاجة الاجتماعية والفرصة التاريخية معاً، ويتخذ الشخص الإجراء الحاسم. وتأتي كلمة حسم «decision» من الكلمة اللاتينية decidere وتعني «قطع.» ومنذ تلك اللحظة، يبدو أن ريادي الأعمال الاجتماعية يقطعون جميع الخيارات الأخرى عن أنفسهم. ومع مرور الوقت، تصبح أفكارهم أكثر أهمية بالنسبة لهم من أي شيء آخر. وكل قرار - من يتزوجون، وأين يعيشون، وأي كتب يقرأون - تمر من منشور أفكارهم. وعلى الرغم من أنه ربما يكون من المحال معرفة لماذا يصبح الناس ريادي أعمال اجتماعية، فمن الممكن، بكل تأكيد، تحديدهم. ويحتمل أن يستفيد المجتمع من خلال اكتشاف هؤلاء الأشخاص وتشجيعهم ومساعدتهم على القيام بما يحتاجون القيام به.

.19

يجب أن تسير الأخلاق جنبا إلى جنب مع القدرات

جيمس غرانت، الولايات المتحدة الأميركية: ثورة بقاء الطفل

سوف ترتبط ذكرى القرن العشرين للقرون المقبلة بشكل رئيسي ليس كعصر من النزاعات السياسية أو الابتكارات التكنولوجية، ولكن كعصر تجرأ فيه المجتمع الإنساني بالتفكير في رفاه الجنس البشري ككل بوصفه هدفاً عملياً.

- أرنولد توينبي

لم تُدرِج أي من قوائم شخصيات القرن التي أعدتها المجلات الإخبارية في الولايات المتحدة الأميركية في العام 1999 اسم جيمس بي. غرانت. وهذا الإغفال معبِّر نظراً لأن غرانت نسَّق تغييرات في الصحة على المستوى العالمي أدت إلى إنقاذ 25 مليون طفل، على الأقل.[1] ومن العام 1980 وحتى وفاته في العام 1995، قام غرانت، بوصفه رئيساً لمنظمة اليونيسف، بتصور وقيادة حملة في كافة أنحاء العالم لجعل حلول صحية قليلة التكلفة متاحة للأطفال في كل مكان في العالم.

وقد ارتفعت نسبة تطعيم الأطفال في كافة أنحاء العالم من 20 إلى 80 بالمائة. ويعتبر ذلك، إلى حد كبير، نتيجة لـ «ثورة بقاء الطفل» التي أطلقها غرانت بين العامين

1981 و1990.[2] وبحلول العام 1992 كان قد تم منع وفاة 4 ملايين طفل سنوياً من أمراض يمكن التحصن ضدها، ومن الجفاف الشديد الناجم عن الإسهال.[3] إضافة إلى ذلك، هناك 3 ملايين طفل كان من الممكن أن يكونوا عاجزين بسبب مرض شلل الأطفال، يستطيعون الآن المشي والركض، وملايين كان من الممكن أن يكونوا مكفوفين بسبب نقص فيتامين أ يمكنهم أن يروا، وعشرات الملايين كان من الممكن أن تكون أدمغتهم قد تضررت بسبب نقص اليود، نموا بصورة طبيعية.[4] وهذه التغييرات يمكن عزوها، إلى حد كبير، إلى رؤية وسعة حيلة وعناد جيمس غرانت.[5]

وإذا طلبت من أي شخص، تقريباً، عمل مع غرانت عن قرب أن يصفه، سوف يتم إبهاجك بحكايات عن «طاقة لا تنضب» و«تفاؤل لا حدود له» و«انعدام تام للأهمية الذاتية» و«رفض مطلق في تقبل أن أمراً ما لا يمكن القيام به.» وقال ريتشارد ريد، وهو زميل عمِل مع غرانت لمدة خمسة عشر عاماً: «أثار جيم غرانت مشاعر الأمم المتحدة. لقد كان أصيلاً حقيقياً، قوة من قوى الطبيعة.» وأطلق عليه بيتر أدامسون، الذي تعاون مع غرانت في إعداد تقرير اليونيسف السنوي *وضع الأطفال في العالم*، لقب «الأميركي المجنون» بسبب الجرأة المطلقة لرؤيته.

في العام 1980، قام الرئيس جيمي كارتر بحث الأمين العام للأمم المتحدة على تعيين غرانت رئيساً لليونيسف. وفي العام 1982، قرأ غرانت محاضرة بعنوان «لماذا يموت النصف الآخر» كتبها جون رود، وهو طبيب أطفال أميركي قام بتطوير برامج صحية في بنغلاديش وفي هاييتي. وكتب رود، في كل سنة كان يموت في العالم النامي 14 مليون طفل تحت سن الخامسة. والغالبية العظمى ماتوا في المنزل بسبب الإسهال والالتهاب الرئوي وسوء التغذية وأمراض يُمكن التحصين منها. وكان من الممكن منع وقوع معظم هذه الوفيات باستخدام تكنولوجيات بسيطة وقليلة التكلفة وموجودة فعلياً.



جيمس بي. غرانت

وبالنسبة لسوء التغذية، فقد ثبت أن مراقبة النمو - وزن الطفل - هو أسلوب فعال للكشف المبكر. وفيما يتعلق باللقاحات، كانت هناك تحسينات عظيمة في اللقاحات المستقرة حرارياً، وكذلك في تكنولوجيا «سلسلة التبريد» الضرورية لتحقيق توزيع فعّال.[6] وقد قُدِّر أن التطعيم يمكنه أن ينقذ 3.5 مليون طفل في كل سنة، معظمهم من مرض الحصبة.[7]

إضافة إلى ذلك، طور الباحثون في سبعينيات القرن العشرين علاجاً بسيطاً لأمراض الإسهال، قاتل الأطفال رقم واحد، وكان مسؤولاً في ذلك الوقت عن مقتل 5 ملايين طفل سنوياً.[8] والإسهال الشديد، الذي يؤدي إلى فقدان الجسم لكمية كبيرة من السوائل، سرعان ما يجعل جسم الطفل في حالة صدمة. ولكن قام باحثون في بنغلاديش باكتشاف أن إضافة الجلوكوز إلى محلول مكوّن من الملح والماء، يمكن أن يرفع من قدرة

الجسم على امتصاص السوائل بنسبة 2500 بالمائة. وفي العام 1978، وصفت المجلة الطبية البريطانية لانسيت (*Lancet*) هذا الاكتشاف على أنه «من المحتمل أن يكون أهم تقدم طبي في هذا القرن.»[9]

ومن الممكن تحضير علاج تجفيف بسيط يتم تناوله عن طريق الفم oral rehydration therapy (ORT) في المنزل، وذلك من خلال إضافة ثماني ملاعق سكر مع ملعقة ملح إلى لتر من الماء. وأملاح التجفيف الفموية الجاهزة في علب كرتون صغيرة (ORS)، التي تحتاج فقط إلى خلطها بالماء وشربها، تُكلِّف أقل من عشرة سنتات.[10] وقدَّر أن 70 بالمائة من وفيات الأطفال بسبب أمراض الإسهال كان من الممكن منعها بواسطة علاج تجفيف يتم تناوله عن طريق الفم. وفي كثير من الحالات كانت علبتان صغيرتان من ORS كافيتين لإنقاذ حياة.[11]

وبحلول أوائل ثمانينيات القرن العشرين، عمِل التوسع العالمي في التعليم الأساسي، مجتمعاً مع التقدم في عالم الاتصالات، على جعل نشر المعلومة في كافة أرجاء العالم أمراً ممكناً.[12] وتوجد لدى معظم الدول بنية تحتية صحية تجعلها قادرة على وضع ORS بين يدي الأمهات. لماذا لا يتم فعل ذلك؟ كما ذكر أدامسون، «كان الأمر كما لو أنه قد تم اكتشاف دواء زهيد الثمن للسرطان ولكن لم يقم أحد بتجشم عناء جعله متاحاً.»

وُلِد جيمس غرانت لأبوين أميركيين في العام 1922 في بكين، الصين، حيث عاش حتى سن الخامسة عشرة وتعلم التحدث بطلاقة بلغة ماندرين. وكصبي يذهب إلى المدرسة صباحاً على دراجة هوائية في أيام الشتاء، كان غرانت في كثير من الأحيان يمر بأشخاص قد تجمدوا حتى الموت وهم نائمون على الأرصفة. وفي وقت لاحق من حياته، كان يفكر أن مثل هذه المعاناة أصبحت تتقبَّل كأمر طبيعي للفقراء حتى أواخر القرن العشرين.

ولم يكن غرانت طبيباً، ولكن الصحة العامة كانت تجري في عروقه إلى حد كبير جداً. وكان جده من جهة أبيه، جون بي. غرانت، الذي كان رئيساً لقسم علم الصحة

والصحة العامة في جامعة بكين الطبية المتحدة في عشرينيات القرن العشرين، قد أصبح رائداً مشهوراً على الصعيد العالمي في الصحة العامة. ورَكّز جون غرانت على توفير التدريب الطبي الأساسي قليل التكلفة في المناطق الريفية. وقد أثر عمله في أنظمة الرعاية الصحية في كافة بلدان العالم النامي، وكان بمثابة نموذج يُحتذى لمبادرة «الأطباء الحفاة» التي نشرها ماو تسي دونغ في كافة أنحاء الصين.[13]

وقد أظهر جيمس غرانت، في كل مرحلة من حياته المهنية، إبداعاً وريادة أعمال وتمسُّكاً ملفتاً بالهدف. وبعد العمل في بورما والصين أثناء الحرب العالمية الثانية، بقي في الصين للعمل مع إدارة الإغاثة وإعادة التأهيل التابعة لمنظمة الأمم المتحدة. وفي تايوان، أصبح مديراً للجنة المشتركة لإعادة بناء الريف، ودعم برامج إصلاح الأراضي وإقراض الريف واللامركزية في الصحة، وهيأ الأجواء للتحول الصناعي في تايوان.

وبعد الدراسة في كلية حقوق جامعة هارفارد، أصبح غرانت المستشار القانوني لإدارة العمليات الخارجية للولايات المتحدة الأميركية في دلهي، حيث ساعد في التوسط لهدنة مؤقتة بين الهند وباكستان في النزاع على كشمير. وفي ستينيات القرن العشرين، وبوصفه مديراً للوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID)، ومقرها في تركيا، أثبت كيف يمكن أن يتم توسيع نطاق الثورة الخضراء بسرعة. وأنشأ مجلس التنمية في البلاد الأجنبية، وهو فريق بحث مقره في واشنطن العاصمة، والذي ساعد على إعادة توجيه سياسة الولايات المتحدة الأميركية للمساعدات إلى الاحتياجات الأساسية للفقراء.

وكل هذا من شأنه أن يُجمّع ليشكل حياة مهنية رائعة بحد ذاته. ولكن في سياق عمل غرانت في اليونيسف، يُعتبر مجرد تحضير.

بعد قراءة ورقة رود، اتصل غرانت به. وفي صيف العام 1981، قام بزيارة رود في هاييتي لمدة أسبوعين، واستجوبه مطوّلاً بشأن التطعيم و ORT ومراقبة النمو والرضاعة الطبيعية - وهي عوامل حدد أطباء الأطفال أنها حيوية لبقاء الطفل. وعندما عاد غرانت

إلى نيويورك، دعا كبار موظفي اليونيسف والهيئات الصحية الدولية إلى اجتماع. وبعد أن عرض رود نتائج أبحاثه، قام غرانت بمحاولته لإقناع الحضور بدعم خططه. وأكد أنه لأول مرة في التاريخ، عملت التطورات العلمية والظروف الاجتماعية على جعل تلبية الاحتياجات الصحية لجميع أطفال العالم أمراً ممكناً. وصرح، «يجب أن تسير الأخلاق جنباً إلى جنب مع القدرات.» لماذا ما زال الأطفال يموتون من أسباب يمكن الوقاية منها؟ ليس بسبب نقص الإبداع البشري. إنه بسبب نقص الرؤية والإرادة. وأصر غرانت على أن ذلك ما تستطيع اليونيسف أن تقوم به، وما يجب أن تقدمه.

ثم أوجز خطته. لقد أراد أن تقوم اليونيسف «بتغيير ما تقوم به فجأة.» وأراد للمؤسسة أن تضع لنفسها هدفاً في تخفيض عدد القتلى والإصابة بالإعاقة لأطفال العالم إلى النصف، وأن تقوم بذلك من خلال جهد هائل مركَّز على جعل الأساليب منخفضة التكلفة، مثل التطعيم و ORT ومراقبة النمو، متاحة لكل أم ولكل طفل في كل بلد.[14] ويتذكر أدامسون، «من المحال، تقريباً، استعادة مدى جرأة هذا الاقتراح.» وقد انسحب أحد المسؤولين من الاجتماع غاضباً.

وفي ذلك الوقت، كانت اليونيسف تقوم بتشغيل مشاريع رعاية صحية في مجتمعات في كافة أنحاء العالم. بعضها يمد يد العون إلى 50 عائلة؛ وبعضها إلى 5,000 عائلة. وكانت موازنة الوكالة تبلغ حوالى 300 مليون دولار أميركي، ما كان يمثّل أقل من 2 سنت لكل طفل في العالم النامي. وذكر أدامسون، «كان الجميع يفكرون أن نطاق العمل مرتبط بالموارد. لقد كانت لدينا حلول قليلة التكلفة ومشكلة هائلة. كيف يمكن أن نضعها موضع التنفيذ العملي على نفس نطاق المشكلة؟ لم يقم أحد أبداً بطرح هذا السؤال من قبل. ولم يكن أحد من الناس قد رفع رأسه عن مكتبه ورأى ماذا يمكن لمنظومة الأمم المتحدة أن تفعله في الواقع. وكان لدى غرانت وجهة نظر مختلفة تماماً عن ما يمكن الحصول عليه من تلك الموارد. لقد كانت ثورية إلى درجة تجعل الناس يعتقدون أن هذا الرجل قد فقد عقله.»

في أواخر العام 1982، ووسط تبرُّم شديد، أطلق غرانت ثورة بقاء الطفل ونموه، كاشفاً عن استراتيجية أصبحت تعرف باسم GOBI، حيث يشير حرف 'G' إلى مراقبة النمو لكشف أي سوء تغذية لدى الأطفال الصغار، ويشير حرف 'O' إلى علاج التجفيف الفموي لمعالجة الجفاف عند الأطفال، وحرف 'B' لتشجيع الرضاعة الطبيعية (التي انخفضت بحدة بسبب الأمهات العاملات وتسويق حليب الأطفال)، وحرف 'I' للتحصين ضد أمراض الأطفال الستة: التدرن وشلل الأطفال والتيتانوس والسعال الديكي والحصبة.[15] (وقد أضافوا حرفين F: مكملات غذائية وتنظيم الأسرة؛ وفيما بعد تمت إضافة F ثالثة: تعليم الاناث.)

ولتحقيق هذه الأهداف، كان يتعين على اليونيسكو الخضوع لعمليات تغيير جذرية. وكانت المنظمة تقوم دائماً بقدر معين من الدعوة لدعم مشاريعها. وقام غرانت باستخدام نهج عكسي. فقد كان يؤمن بأن على المنظمة أن تقوم بتسيير مشاريع لإضفاء مصداقية على دعوتها. ماذا كانت الميزات التنافسية لليونيسكو؟ الاعتبار والتأثير الأخلاقي والاعتراف العالمي والحيادية السياسية. لقد كانت المنظمة في موضع فريد للتعبير عن رؤية عالمية بشأن صحة الطفل والاستفادة من الالتزام في كل مكان في العالم.

وللبدء، قام غرانت بجعل الجمعية الدولية لطب الأطفال، وهي أكبر هيئة من أخصائيي الرعاية الصحية للأطفال في العالم، تصادق على استراتيجية GOBI-FFF. وقد حظي بدعم من أصوات مؤثرة في المؤسسة الطبية، ولا سيما ويليام فويج، الذي كان في ذلك الوقت رئيس مراكز السيطرة على الأمراض في الولايات المتحدة الأميركية، والذي كان ريادياً بتطبيق استراتيجية «المراقبة والاحتواء» التي كانت ذات أهمية حاسمة في القضاء على الجدري في سبعينيات القرن العشرين.[16]

ولكن غرانت واجه أيضاً مقاومة كبيرة. وفي داخل اليونيسف، اشتكى الموظفون من أنه ليس هناك أي شيء جوهري بشأن الدعوة. وشعر آخرون بأن استراتيجية غرانت سوف تدمر قوة اليونيسف بوصفها مؤسسة تشغيلية على مستوى القاعدة الشعبية. ويذكر

أدامسون، «كان يبدو كما لو أنه قد تم قلب صالة عرض من الأفكار المجمَّعة بعناية، رأساً على عقب. ووجد الأشخاص، الذين كانت خبرتهم تتركز في مجال تشغيل المشاريع، موقعهم تحت السماء قد تغير فجأة. كثير من الناس شعروا بقلة الاحترام بسبب هذا الأمر.»

وخارج اليونيسف، كان هالفدان ماهلير، مدير عام منظمة الصحة العالمية، أشد الناس نقداً لغرانت، فقد عارض «الإصلاحات الطبية» الانتقائية مفضِّلاً إعادة هيكلة أكثر شمولاً لمنظومات تقديم الخدمات الصحية.[17]

وكان رد غرانت هو التأكيد على أنه يجب رؤية GOBI-FFF على أنها استراتيجية دخول - «حصان طروادة» - من أجل تعزيز حقوق الطفل ومكافحة الفقر. وأعرب عن اعتقاده بأنه كان من الضروري بناء زخم سياسي بشأن قضايا الطفل من خلال التركيز، أولاً، على أهداف قابلة التحقيق يمكن للجميع أن يوافقوا عليها. كيف يمكن تحقيق تقدم حقيقي للأطفال ما لم يعترف العالم بأن وفاة 14 مليون طفل سنويا - 40,000 طفل يومياً- هو إهانة بالغة للإنسانية؟ وطلب من الناس أن يتخيلوا 120 طائرة من نوع جمبو، مليئة بالأطفال تتحطم كل يوم.

وفي نهاية المطاف، كان دفاع غرانت الأكثر فاعلية ضد منتقديه هو نزاهته. وذكر أدامسون، «كانت مثالية جيم والتزامه صادقين بوضوح إلى درجة أنني لم أسمع أحداً يشكك بهما أبداً. فعلى الرغم من الخطط العظيمة، كان جيم غرانت شخصياً متجرداً من الإحساس بالأهمية الذاتية. وعلى الرغم من الحملات رفيعة المستوى، لم يسعَ مطلقاً لتسليط الأضواء على نفسه. وبالنسبة لجيم، لم يكن هناك دائماً وأبداً سوى القضية. وأعتقد أنه في نهاية المطاف كان هذا، أكثر من أي شيء آخر، هو الذي جعله يكسب الكثيرين إلى جانبه.»

قبل مجيء غرانت، كانت اليونيسف تحظى بسمعة باعتبارها منظمة لامركزية وعملية وكانت نقاط قوتها فريدة في منظومة الأمم المتحدة.[18] وقد استغل غرانت نقاط القوة تلك، وقدَّم حوافز لمكاتب الدول لكي تقوم بوضع خططها الاستراتيجية الخاصة

للتعبئة بشأن GOBI-FFF. وشجع التنافس، وقام بتوزيع تلكس أسبوعي أطلِق عليه اسم فلاش لكي يُبقي كل مكتب من مكاتب اليونيسف على اطلاع بتقدم المكاتب الأخرى. واستخدم منتدى يونيسف الرئيسي للدعوة، وضع أطفال العالم، لكي يبلغ عن إنجازات بقاء الطفل في كل بلد، ولكي يصف درجة إنجازات كل بلد، على حد سواء.

وفيما يتعلق بالإدارة، فقد قطع صلته بتقاليد الأمم المتحدة بجعل التعيينات مستندة ليس إلى الأقدمية، وإنما إلى القدرة. وذكر ريتشارد جولي، نائب المدير التنفيذي سابقاً للبرامج في اليونيسف، والذي عمل مع غرانت لمدة أربع عشرة سنة، «كان جيم يسأل دائماً 'من هم الفاعلون والمؤثرون - الرياديون هنا؟'» لقد كان يبحث عن أساليب لتعظيم إمكانيات موظفيه. وخلال المراجعات الإدارية، كان غرانت نادراً ما يقبل الانتقادات العامة عن موظفيه. وكان يسأل دائماً، ما الذي فعلناه من أجل بناء ذلك الشخص؟» وأضاف جولي، «ومرة تلو الأخرى كان يتحول نحو الإيجابي: كيف نبني، كيف نشجع، كيف نكسب الدعم.»

وكان يبقى على اتصال وثيق مع المكاتب الميدانية، فيجري مكالمات هاتفية بشكل روتيني لمجرد أن يسأل كيف تسير الأمور. ويذكر كول غوتام، نائب المدير التنفيذي لليونيسف، والذي عمل مع غرانت لمدة خمسة عشر عاماً، «كان يركز على المعلومات الاستثنائية - حيث كانت الأمور جيدة جداً أو سيئة جداً.»

وعمل غرانت على تعزيز وحدة العلاقات مع وسائل الإعلام في اليونيسف من خلال استقطاب هاري بيلافولتي وليف أولمان وأودري هيبورن بوصفهم «سفراء نوايا حسنة.» وبحث عن سبل جديدة لجمع الأموال. فعلى سبيل المثال، كان لدى يونيسف دائماً عمل تجاري في بطاقات التهنئة، وكانت وظيفة تشغيله تعتبر وظيفة خلفية منعزلة. وقام غرانت بجعل أحد رياديه يضطلع بمهامه، وسرعان ما أصبحت الوحدة تولد عشرات الملايين من الدولارات من الإيرادات غير المقيدة. (نمت موازنة اليونيسف في ظل زعامة غرانت من 313 مليون دولار إلى مليار دولار أميركي.)[19]

كما بحث غرانت عن الدعم في أماكن غير تقليدية. وذكر غوتام، «كان يعرف أن رئيس أساقفة بوغوتا كان يتمتع بتأثير أكبر بألف مرة مقارنة بوزير الصحة. ولكن كيف تجعل رئيس الأساقفة يوافق على اقتراحاتنا؟ اتصل بالبابا وطلب منه أن يرسل رسالة إليه.» وأقام شراكات مع المئات من الجماعات، بمن فيهم جمعيات الصليب الأحمر والهلال الأحمر ومنظمة الروتاري العالمية والكنيسة الكاثوليكية والأزهر والمجلس الدولي للممرضات. (منذ العام 1985، قامت منظمة الروتاري لوحدها بجمع 400 مليون دولار أميركي وجِّهت نحو اجتثاث مرض شلل الأطفال.)[20]

وفي العام 1984، استنبط غرانت أيضاً طريقة لتدبُّر أمر التوترات التنافسية بين اليونيسف ومنظمة الصحة العالمية. وفي مؤتمر في بيلاجيو، في إيطاليا، نظمه الدكتور جوناس ساك وروبرت ماكنمارا، اتفقت اليونيسف ومنظمة الصحة العالمية على إيجاد فريق عمل من أجل بقاء الطفل ونمائه، وجمع اليونيسف ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسة روكفيلر والبنك الدولي وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي معاً. وطلب غرانت وماهلير، مدير عام منظمة الصحة العالمية، من ويليام فويج الإشراف على فريق العمل، الذي أصبح آلية رئيسية لحل المسائل الفنية، وعزز من الالتزام بالنسبة للحملات وسمح لوكالتي الأمم المتحدة العمل معاً بدون الروتين المعتاد.[21]

* * *

ربما أن الميزة الأكبر التي يتمتع بها مدير اليونيسف هي الوصول المتاح إلى رؤساء الدول. وشرع غرانت بالتواصل مع قمة المستويات السياسية العليا بأسلوب منهجي إلى الحد الذي يمكّن برنامج بقاء الطفل من النجاح. وكان يُبقي رسالته بسيطة وجيوبه مليئة. ولم يظهر أبداً أمام الجمهور بدون أن تكون مغلفات ORS في جيوبه. وبينما كان يجلس مع رئيس وزراء أو ملك، كان يخرجها من جيبه ويقول، «هل تعلم أن هذه تكلِّف أقل مما يكلِّف كأساً من الشاي، وأن بإمكانها أن تنقذ حياة مئات الآلاف من الأطفال في بلدك؟» وشرح رولف كارير، الذي عمل كممثل دولة لليونيسف في بورما وبنغلاديش

وإندونيسيا، «كان يجلس مع رئيس وزراء أو ملك ويبدأ بالحديث عن الإسهال. وكان كثير من زملائه يشعرون بعدم الارتياح تجاه ذلك، لا سيما إذا سمعه المرء يتحدث مع رئيس الوزراء أو الملك نفسه لخمس مرات، وفي كل مرة يتحدث عن الإسهال. وقد يقولون 'أوه، يا إلهي، ها هو يعود مرة أخرى.' ولكنه كان يدرك أن على المرء أن يستمر في إبلاغ الرسالة التي مفادها أنه ليس هناك غموض في إنقاذ حياة الأطفال. وكان يدرك أنه يتعين على المرء أن يتغلب على الكبح الذاتي لتكرار ذاته.»

كان يجعل الأمور شخصية. وذكر جون رود، «كان يقول متحدثاً إلى رئيس وزراء، 'أوه، هل لديك أحفاد. وهل هم محصنون ضد الأمراض؟ هل يوجد لدى حفيدتك بطاقة نمو؟'» كما كان يجعل الأمر بصرياً. فكان يعمم ملصقات فيها صور لرؤساء دول يعطون نقاط التطعيم ضد مرض شلل الأطفال لرضَّع. وكان دائماً يحرض على المنافسة: ذكر غوتام: «في تركيا كان يقول لرئيس الدولة: 'هل تعْلَم أنهم في كولومبيا يفعلون هذا...'»

وفي العام 1984، حقق غرانت أول نجاح كبير له عندما أقنع رئيس وزراء كولومبيا، بيليساريو بيتانكور، بدعم حملة تطعيم وطنية. وكان بيتانكور قد نشأ هو ذاته في أسرة كبيرة توفي منها عدد من أشقائه في سن مبكرة.[22] وتم إعلان ثلاثة أيام تطعيم وطنية. وقد روجت وسائل الإعلام للحملة وقام 100,000 متطوع من الكنيسة والشرطة والجيش ومنظومة المدارس الحكومية والكشافة والصليب الأحمر بتطعيم 800,000 طفل.[23]

ومن هناك انتشرت حملات أصغر في بوركينا فاسو والسينغال وفي أجزاء من الهند ونيجيريا. ومن أجل الحملة الكبيرة التالية، ركز غرانت على تركيا، حيث عمل في السابق كممثل للوكالة الأميركية للتنمية الدولية (USAID) لسنوات كثيرة وبقي صديقاً لرئيس الوزراء التركي، تورغوت أوزال. ونظراً لأن نسبة التطعيم في تركيا هي أقل من 20

بالمائة، فقد تم إطلاق حملة في أيلول/ سبتمبر من العام 1985 من أجل تطعيم 5 ملايين طفل. وتم عمل دعاية للحملة في الإذاعة والتلفزيون وتم الترويج لها من قِبل 200،000 معلم مدرسة و54,000 إمام جامع و40,000 مختار. وكتبت ماجي بلاك في كتابها الأطفال أولاً: قصة اليونيسف، الماضي والحاضر (***Children First: The Story of UNICEF, Past and Present***): «تم نقل المطاعيم من برادات المتاجر ومتاجر الزاوية بواسطة سيارات أو شاحنات أو على ظهور الخيل أو سيراً على الأقدام. ومع نهاية الجولة الأخيرة في تشرين الثاني/ نوفمبر، وقد بدأ مناخ فصل الشتاء، كان قد تم تطعيم 84 بالمائة من المجموعة المستهدفة.»[24]

وبحلول العام 1985، كان غرانت قد زار تسعة وثلاثين رئيس دولة، وكانت حملات التطعيم تنتشر في كل مكان في الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والهند والصين وأميركا اللاتينية.[25] وكان غرانت يسافر باستمرار. وكان يحتفظ بملابس في كل بلد، ونادراً ما كان يحمل معه أكثر من حقيبة يد. وذكر ريتشارد ريد، الذي نظّم حملة التطعيم في تركيا، أن غرانت «هرول في جميع أنواع الأراضي الصحراوية» و«أرسل تلكسات من سيارات الجيب» وسهر حتى الساعة الثالثة صباحاً «يضغط على رؤساء الوزراء من أجل عقد اتفاقيات»، ثم كان ينهض من السرير في الساعة السادسة من صباح اليوم ذاته «يوخز بقلم رصاص على خريطة، أثناء تناوله وجبة الفطور، ضاحكاً ومُصِّراً، 'إنه قابل للتنفيذ، إنه قابل للتنفيذ.'»[26]

وفي العامين 1984 و 1985، قفزت معدلات التطعيم في الدول النامية من 20 إلى 40 بالمائة. وفي العام 1985، كان معدل الطلب على التطعيم ثلاثة أضعاف ما كان عليه في العام 1983.[27] وازداد استخدام ORT من صفر، تقريباً، إلى 20 بالمائة من العائلات في العالم.[28]

* * *



غرانت مع الأطفال في بنغلاديش، 1990

وفي مطلع العام 1985، قام رئيس السلفادور، نابليون دوارتي، بزيارة إلى خافيير بيريز دي كويبار، الأمين العام للأمم المتحدة، في نيويورك. وفي ذلك الوقت، كانت الحرب مستعرة بين السلفادور وهندوراس. وقام كويبار بدعوة غرانت إلى اللقاء، وبعد استكمال الزيارة الرسمية، وجه كويبار سؤالاً إلى غرانت فيما إذا كان يرغب في الإدلاء بتعليق.[29] وذكر ريتشارد جولي، «قال جيم، 'حسناً سيادة الرئيس دوارتي، أنا سعيد جداً أنني هنا، لقد تحدثنا عن الحرب، ولكن هل تعلم أن عدد الذين يموتون من الأطفال في كل سنة، من الحصبة وأمراض أخرى ممكن الوقاية منها، يفوق جميع الناس الذين ماتوا في الحرب حتى الآن؟'

«وقال الرئيس دوارتي، 'لا، لم أكن أعرف ذلك. ولكن ما الذي يمكن عمله؟'

«قال جيم: 'أنت بحاجة لتطعيم جميع الأطفال، وذلك صعب بسبب الحرب. فكثير من العيادات الصحية قد توقفت عن العمل نهائياً. لا يمكنها أن تعمل. سيدي الرئيس، لماذا لا تطلب وقف إطلاق النار في يوم أحد بحيث يتم تطعيم جميع الأطفال؟

«ويقول الرئيس دوارتي، 'سيد غرانت، إذا فعلت ذلك سأكون خارج منصبي على الفور.'

وقال جولي، «والآن، هذا هو الموضع الذي تتدخل فيه مثابرة وطموح جيم.»

«يقول جيم، 'بطبيعة الحال سيدي الرئيس، ومع كل احترام، أنت تفهم الأوضاع السياسية أفضل مني، ولكن هل أنت متأكد حقاً. فأنت تعلم أنه سيكون هناك الكثير من الدعم. فهذا يمكن أن يُظهر اهتمامك بجميع الأطفال.»

وانبثقت عن تلك المحادثة مفاوضات أدت إلى «أيام المُهادنة» - المرة الأولى التي يتم فيها إيقاف حرب من أجل تقديم رعاية وقائية روتينية للأطفال. وتم تطعيم ربع مليون طفل، تقريباً، في السلفادور في تلك السنة.[30] وتمت إعادة وقف إطلاق النار في السنة التالية، وفي نهاية المطاف، أصبح ذلك أمراً روتينياً. وانتشرت أيام المُهادنة فيما بعد في الحروب الأهلية في لبنان وأوغندا والسودان ويوغوسلافيا السابقة.[31]

من الممكن إبقاء منظمة، يعمل فيها آلاف الموظفين، تفعل الشيء ذاته، فقط طالما أن الملل لم يبدأ. وكان غرانت يقول في كثير من الأحيان إن أسهل طريقة لإبقاء الناس مُحفَّزين هي أن تأتي بفكرة جديدة كل بضع سنوات. لقد كان من الأكثر متانة بكثير القيام بتحديد نهج بسيط والالتزام به. ولكنه كان من المهم إيجاد طرق جديدة لبث طاقة جديدة في الحملات المستمرة. ولذلك قرر غرانت أن اليونيسف وشركاءها كانوا بحاجة إلى هدف كبير للتركيز عليه. ولم يكن بحاجة لأن يبتكر هدفاً. ففي العام 1977، وضعت جمعية الصحة العالمية هدف التحصين العالمي للأطفال (UCI) بحلول العام 1990. ورأى غرانت أن تحديد الهدف بطريقة تجعله هادفاً وقابلاً للتحقيق على حد سواء، هو عامل رئيسي للنجاح. ولا يوجد أبداً بلد حقق نسبة تطعيم للأطفال بلغت 100 بالمائة.

من ناحية أخرى، عندما وصلت تغطية التطعيم إلى 80 بالمائة، كان الأثر هو تعطيل «أنماط انتقال المرض» بدرجة كافية لزيادة الحماية للأطفال غير المحصنين.[32]

وتبعاً لهذا المنطق، حددت اليونيسف ومنظمة الصحة العالمية هدف التحصين العالمي للأطفال على أنه تغطية تطعيم كل مرض من أمراض الأطفال الأساسية الستة بنسبة 80 بالمائة. وفي العام 1985، قام غرانت بحملة قوية ليكسب التزاماً رفيع المستوى بشأن التحصين العالمي للأطفال. وفي تلك السنة، قامت الجمعية العامة للأمم المتحدة، جنباً إلى جنب مع 74 حكومة و400 منظمة مواطن، بإصدار قرار دعماً لهدف التحصين العالمي للأطفال.[33] وفي تلك الأثناء، استمرت معدلات التطعيم في الارتفاع في العالم النامي. وبحلول العام 1986، كانت المعدلات تتراوح بين 40 و60 بالمائة.[34] ومع اقتراب الموعد النهائي، ازداد الضغط من أجل التحصين العالمي للأطفال. وقدرت اليونيسف أنه خلال العام 1990 لوحده، حدث 600 مليون «لقاء» بين الأطفال ووكالات الصحة التي تقوم بتقديم المطاعيم. وأطلق عليه غرانت، «الحشد الأكبر في وقت السلم» الذي شهده العالم طوال تاريخه.

وبحلول نهاية العام 1990- في أعقاب عقد من الركود العالمي وأزمات الديون والإجراءات التقشفية- أعلنت منظمة الصحة العالمية واليونيسف أن اثنين وسبعين بلداً قد حققت هدف التحصين العالمي للأطفال، وأن التغطية العالمية للتطعيم بلغت 80 بالمائة. وكانت هناك شكوك بشأن الأرقام التي قدمتها بعض الدول. وذكر أدامسون، «كثير من المسؤولين لفقوا أرقاماً إرضاءً لرؤسائهم، عندما أعلنت الهند أنها حققت 80 بالمائة، ربما كانت الحقيقة هي أقل من 70 بالمائة. ولكن النقطة الهامة هي أنه عندما بدأ هذا الأمر، كانت النسبة في السابق حوالى 20 بالمائة.»

وبالتطلع نحو المستقبل، سعى غرانت إلى الاستفادة من النجاح الذي حققته ثورة بقاء الطفل - وتعميمها. ويقوم المدافعون عن الطفل منذ سنوات بالضغط من أجل إيجاد

اتفاقية دولية لضمان حقوق الطفل. وكان السؤال المهم هو كيف تجعل حكومات العالم تهتم بالأمر. وجاء غرانت بفكرة عقد القمة العالمية للطفولة في مقر الأمم المتحدة في نيويورك، ودعوة جميع رؤساء الدول. ما هو الأفضل من وضع الأطفال على رأس الأجندة العالمية، والضغط على الحكومات للالتزام بأهداف قابلة للقياس بحلول العام 2000؟

وعندما تم طرح اقتراحه للمرة الأولى، تم صرف النظر عن القمة العالمية للطفولة بوصفها «آمال يستحيل تحقيقها»[35] وقبل العام 1990، لم ترعَ الأمم المتحدة أبداً مثل هذا التجمع. وليس فقط لم تكن هناك سابقة له، بل إن قواعد الأمم المتحدة حظرت الدعوة إلى عقد اجتماع يطلب على وجه التحديد حضور رؤساء الدول. وخشي كثير من المسؤولين أن يتم جعل الأمم المتحدة تبدو بلهاء، لا سيما إذا حضر عدد قليل جداً فقط من رؤساء الدول. وقبل أشهر من موعد القمة، كان كبار المسؤولين قلقين من أن يحضر فقط خمسة أو ستة من رؤساء الدول. وحاول غرانت أن يخفف من التوتر بتحويل الأمر إلى لعبة تخمين. وذكر جولي، «كان الناس يقولون عشرة، خمسة عشر، ثمانية. وفاز جيم – مع أنه هو نفسه خمن حضور ثلاثة وخمسين رئيساً فقط.»

وفي نهاية المطاف، حضر واحد وسبعون رئيس دولة، ما جعل من القمة العالمية للطفولة أكبر تجمع لزعماء العالم الذين التقوا لمناقشة قضية واحدة. وقد التزمت أكثر من 100 دولة بتحقيق أهداف القمة وأعدت 150 دولة خطط عمل كانت تتضمن أهدافاً قابلة للقياس ومحددة الزمن، متعلقة بالصحة والتعليم وحماية الطفل. (وفرت القمة إمكانيات جديدة للنشطاء وريادي الأعمال الاجتماعية للتشارك بشكل مباشر مع الحكومات وعالم الأعمال والمنظمات المتعددة الأطراف طوال تسعينيات القرن العشرين.) واليوم، قامت جميع دول العالم باستثناء دولتين – الولايات المتحدة الأميركية والصومال – بالتوقيع على اتفاقية حقوق الطفل وصادقت عليها، ما جعل منها الاتفاقية التي تم تبنيها على النطاق الأوسع في التاريخ.



تطعيم خلال أيام المُهادنة، السلفادور، 1985

وبعد القمة، كثف غرانت جهوده لضمان أن تتجاوز خطط العمل كونها مجرد نوايا حسنة. وبين العامين 1990 و 1994، قام هو وممثلو الدول بعقد 100 اجتماع مع زعماء الدول من أجل أهداف القمة العالمية للطفولة.[36] وكان غرانت يحمل معه مجموعة من الرسومات البيانية المرمزة بالألوان تشير إلى المكان الذي كانت فيه الدولة على المسار الصحيح

في ما يتعلق بخطة عملها (أخضر)، والمكان الذي كانت فيه الدولة تخفض الوتيرة (أصفر)، والمكان الذي كانت تعاني فيه من وجود مشكلة (أحمر). وقد كان غرانت يصرّ على عدم مغادرة أي بلد قبل أن يقوم بإعداد رسالة يكرر فيها الوعود التي تمكن من الحصول عليها من المسؤولين، وتوضيح الأثر، الذي يمكن أن يحدثه كل إجراء، على حياة الطفل.

وكان أحد أهداف القمة يتمثل في القضاء على الاضطرابات الناجمة عن نقص اليود بحلول العام 2000. وفي العام 1990، كان هناك 1.6 مليار إنسان - 30 بالمائة من سكان العالم - معرضين لخطر الإعاقة البدنية والتخلف العقلي نتيجة لنقص اليود. ويقدَّر أن 43 مليون إنسان كانوا يعانون من تلف في الدماغ بسبب نقص اليود.[37] وإضافة إلى حمل مغلفات أملاح التجفيف الفموية، أصبح غرانت يسافر الآن وهو يحمل معه فاحص جيب للملح، كان يستخدمه لرفع مستوى الوعي بشأن حقيقة أن هذه المشكلة الهائلة من الممكن أن تُحل بإضافة اليود إلى الملح بتكلفة تصل إلى 5 سنتات لكل فرد في السنة.[38] «وفي مآدب العشاء الرسمية، عندما كان جيم يقول 'أرجوك مرر الملح،' كان جميع موظفيه يأخذون نفساً عميقاً لأنهم كانوا يعرفون أنه سوف يُخرج من جيبه سائل فحص الملح لمعرفة ما إذا كان مضافاً إليه اليود. وإذا كانت النتيجة سلبية، كان يرفعها للأعلى ويقول لكبار الشخصيات، «هل تعلمون أن درجة ذكائكم يزداد بمقدار 13 نقطة من خلال إضافة اليود إلى الملح.؟»[39] (خلال تسعينيات القرن العشرين، ازدادت نسبة الأسر التي تستخدم ملحاً مضافاً إليه اليود من 20 بالمائة إلى 70 بالمائة.[40])

استقال غرانت من اليونيسف قبل أسابيع قليلة من وفاته بمرض السرطان في كانون الثاني/ يناير من العام 1995. وذكر ويليام فويج، «حتى في الأسابيع الأخيرة من حياته، كان ما يزال يتصل في الساعة العاشرة مساء من سريره في المستشفى لأنه كانت لديه فكرة أخرى وكان يريد أن يوصلها إلى شخص ما قد يكون قادراً على مواصلة العمل عليها. أنت لست بحاجة إلى عدد كبير من الناس من ذلك القبيل حتى تغيّر العالم فعلياً.»

وفي الأسبوع الذي سبق وفاته، كان غرانت لا يزال يضغط على الحكومة الأميركية للمصادقة على اتفاقية حقوق الطفل.

لقد كان الانتقاد الرئيسي لثورة بقاء الطفل هو أنها كانت غير قابلة للاستمرار، ولكن ذلك النقد لم يستمر. وباعتراف الجميع، كانت هناك العديد من النكسات. وفي السنوات الأخيرة، شهدت حوالى خمس دول في العالم تراجعت معدلات التطعيم فيها إلى أقل من 80 بالمائة. وفي الدول الفقيرة جداً، انخفضت النسبة بحلول العام 2001 إلى معدل بلغ 56 بالمائة.[41] وما زال يموت ثلاثة إلى أربعة ملايين إنسان في كل سنة من أمراض توجد لها لقاحات.[42] وما زال يموت في كل سنة ثلاثة ملايين شخص، بمن فيهم 1.9 مليون طفل تحت سن الخامسة، بسبب المضاعفات الناجمة عن الإسهال- وفيات من الممكن الوقاية منها، إلى حد كبير، باستخدام أملاح التجفيف الفموية، منقذ الحياة الذي يكلف 10 سنتات.[43] من ناحية أخرى، فشل النقاد في تخيل الدرجة التي ستعمل فيها «الآثار المُضاعِفة والموجية» للحملة من أجل هدف التحصين العالمي للأطفال UCI على دعم منظومات الرعاية الصحية الأولية في كثير من الدول.[44] وتستمر برامج التطعيم وأملاح التجفيف الفموية اليوم، مقارنة بمستويات ما قبل العام 1990، بإنقاذ مليونين إلى 3 ملايين حياة كل سنة، وتحول دون إصابة الملايين بإعاقات. وفي العام 1988، كانت هناك 350,000 حالة شلل أطفال في العالم. وفي العام 2001، كانت هناك 498 حالة. ومنذ العام 1988، تم إنقاذ خمسة ملايين شخص من الإصابة بالشلل. (وبحلول العام 2005، ارتفع عدد حالات الإصابة بمرض شلل الأطفال إلى 2,296 حالة.)[45] وقد أتت المكاسب الأكثر إثارة للانتباه في السنوات الأخيرة، من التطعيم ضد الحصبة. فبين العامين 1999 و2005، انخفض معدل الوفيات بسبب مرض الحصبة بمقدار 60 بالمائة، من 873,000 إلى 345,000 حالة وفاة. وهذا يشمل انخفاضاً بنسبة 75 بالمائة في إفريقيا، حيث انخفضت الوفيات من 506,000 إلى 126,000 وفاة خلال الفترة ذاتها.[46] هل من الممكن حتى تخيل ماذا يعني تجنيب الملايين من الأطفال هذه الميتة المفجعة؟

إلا أن إرث غرانت يتجاوز الأرواح التي تم إنقاذها. فقد أظهر غرانت الإمكانيات غير المستغَلة لمنظومة الأمم المتحدة. ولم يقم غرانت فقط بإظهار كيف يمكن لليونيسف أن تنشر مواردها لتحقيق نتيجة هائلة، بل أطلق عملية ارتقت بالمعايير العالمية لرعاية الطفل. إن أعداد الوفيات والإعاقات التي كانت تعتبر، منذ وقت غير بعيد، على أنها أمر محتوم ولا يمكن تفاديه، أصبحت الآن تعتبر على أنها أمر غير مقبول.

وفي العام 1999، تزعمت مؤسسة بيل وميلندا غيتس تأسيس التحالف العالمي للقاحات والتحصين (يسمى الآن «تحالف GAVI») - تحالف شركات منظمات يشمل اليونيسف ومنظمة الصحة العالمية، إضافة إلى حكومات وشركات أدوية وجماعات مواطنين - لتنشيط برامج التطعيم في كافة أنحاء العالم. ويسعى التحالف العالمي للقاحات والتحصين، الذي تم تزويد رأس مال صندوق اللقاحات التابع له، في البداية، بمنحة بلغت 750 مليون دولار أميركي من مؤسسة غيتس، إلى ضمان أن يتلقى، كما فعل غرانت، 80 بالمائة من الأطفال في العالم النامي اللقاحات الموجودة ولقاحات جديدة. ومنذ العام 2000، قام التحالف العالمي للقاحات والتحصين بتمكين عدد إضافي من الأطفال يبلغ 15 مليون طفل من الحصول على اللقاحات الأساسية، وعدد إضافي من الأطفال يبلغ 99 مليون طفل من الحصول على لقاحات جديدة لأمراض مثل التهاب الكبد من نوع ب، والتهاب السحايا بالمستدمية النزلية والانفلونزا من نوع ب والحمى الصفراء.[47]

وشرح فويج، الذي ساعد في تأسيس التحالف العالمي للقاحات والحصين، «لقد نجح جيم غرانت بإظهار ما كان ممكناً. وبمجرد أن تصل إلى 80 بالمائة، فإنك عندما تتراجع يدرك الجميع أنك تراجعت، وتكون دائماً في هذا الوضع الذي يضطرك إلى أن تبرر لماذا تراجعت. ولو أنك لم تحقق ذلك أبداً، لكنت ستكون مرتاحاً عند 60 أو 70 بالمائة. لقد قام جيم غرانت بتغيير القواعد. وعليك أن تطرح السؤال: لو لم يكن موجوداً، ما الذي كان يمكن أن يحدث؟»

.20

تقليد برنامج العمل

في الفترة الواقعة بين العامين 1990 و2003، ازداد انتشار أشوكا من ثماني دول إلى ست وأربعين دولة. وازداد عدد زملاء أشوكا من 200 إلى 1,400. وعندما قام الزملاء ببناء منظماتهم ووسعوا من نطاق عملهم، أصبح واضحاً أنهم في وضع يمكّنهم من الاستفادة من مجموعة من أنواع الدعم. ورأت أشوكا أن كثيراً من الخدمات التي يعتمد عليها رياديو الأعمال التجارية - المساعدة القانونية والاستشارات الإدارية والعلاقات العامة، ومجموعة من آليات التمويل - كانت غير متاحة للزملاء. ولذلك، وعلى الرغم من موازنتها المحدودة، حاولت أشوكا أن تستجيب لبعض الاحتياجات من خلال إضافة «مجموعة منتجات» كثير منها كانت تُقدَّم من الموظفين الذين كانت تسميهم أشوكا «مبادرون داخل الشركة» (intrapreneurs).

وفي العام 1988، على سبيل المثال، بدأت موظفة شابة متخرجة حديثاً من جامعة براون، هي ديانا ويلز، بالبدء بخدمة دعم الزملاء استجابة لطلبات الزملاء وسطاء اتصال، ومساعدة فنية وارشادات بخصوص الإعلام. (أصبحت ويلز رئيسة مشاركة لأشوكا منذ العام 2006.) وفي العام 1993، قام ممثل أشوكا في جنوب الهند، وهو صحفي سابق مفعم بالحيوية اسمه سوشميتا غوش، بإطلاق مجلة عن ريادة الأعمال الاجتماعية اسمها صنّاع التغيير (Changemakers). والتي تطورت تدريجياً إلى موقع

الكتروني اسمه www.changemakers.net، وهو ملتقى معلومات لريادي الأعمال الاجتماعية يقدِّم أفكاراً وموارد «لمساعدة أي شخص لأن يصبح ريادي أعمال اجتماعية.» ويقوم Changemakers.net بالبناء على منهجية أشوكا «الفسيفسائية» لرسم العوامل الأساسية التي تحرك المشاكل ومبادئ التجديد التي تسلك طريقاً مختصراً لحلول عملية. وقد كان رائداً في «المنافسات التعاونية» على الإنترنت، نموذج مصدر مفتوح من أجل جمع «برامج عمل نشاط اجتماعي» من أكثر من ألف مشارك (في 94 دولة) يقومون بأعمال تطوير في مجالات مثل السكن الميسور التكاليف، والرعاية الصحية، والحصول على مياه نظيفة، وحل النزاعات، وحماية البيئة. (عمل غوش كرئيس لأشوكا منذ العام 2001 وحتى العام 2006 ويحمل الآن لقب «الرئيس الفخري.»)

وفي العام 1994 قام درايتون بتوظيف أحد زملاء أشوكا، وهو فلاديمير دي أوليفيرا نيتو، لإطلاق برنامج زمالة عالمي الهدف منه هو القيام بتنظيم منهجي لأفكار الزملاء ومساعدتهم على العمل معاً، والاستفادة من خبرات بعضهم البعض. وفي العام 1995، أنشأت أشوكا صندوق حوافز إنترنت لتشجيع الزملاء للحصول على الإنترنت بسرعة، بالاضافة إلى سلة التحدي (Challenge Pot) لتحفيز التعاون بين الزملاء.

وفي العام 1996، قامت أشوكا بتوظيف آناماريا شيندلر، أخصائية اجتماعية من ساو باولو في البرازيل، من أجل إطلاق مركز ريادة الأعمال الاجتماعية (CSE)، وهو مشروع مشترك مع مكتب ساو باولو لشركة ماكنزي وشركاه. ومركز ريادة الأعمال الاجتماعية مصمم لتعزيز مهنة ريادة الأعمال الاجتماعية من خلال الاستشارات والتدريب والمبادرات الخاصة، بما فيها «منافسات خطة العمل» على المستوى الوطني لقطاع المواطن. وقامت شيندلر، التي نسقت بين شركة ماكينزي للاستشارات و ريناشير إضافة إلى العديد من الشراكات الأخرى، بتطوير إطار عمل تشارك فيه شركة ماكينزي وشركات أخرى. وشرحت، «إن السر في نجاح الشراكة هو تكييف اللغة وترجمتها،» (أصبحت شيندلر رئيسة مشاركة لأشوكا في العام 2006.)

ومن بين جميع التحديات التي واجهها الزملاء، كان الأعم منها هو تحقيق تمويل مستدام لفترة طويلة. وكان معظم الزملاء، تقريباً، ينفقون قسماً كبيراً من الوقت وهم يفكرون حصرياً بمسألة التمويل – وهو وقت هناك حاجة لقضائه في التفكير بشأن المنتج والخدمة والتسليم والموظفين والتسويق وما شابه. وفي بحثها عن أفكار جديدة، قامت أشوكا بتوظيف ديريك براون، وهو خريج من كلية إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد، ولديه خبرة تنموية في آسيا وفي الاتحاد السوفيتي السابق، وأرسلته إلى تايلند لإطلاق المبادرة القائمة على المواطن (CBI). وأهداف المبادرة القائمة على المواطن كانت (1) تحديد الزملاء الذين تمكنوا من بناء قواعد دعم محلية لامركزية مستقرة (قاموا بتقليص اعتمادهم على الحكومة وعلى الأطراف المانحة الدولية)، و (2) تحليل استراتيجياتهم وتوثيقها وترويجها من خلال «المنافسات القائمة على المواطن.» (أعدت أشوكا كتاباً أبرزت فيه 150 من هذه الاستراتيجيات لتعبئة الموارد، وكثير منها ينطوي على توليد دخل معتمد على السوق.)

وبين العامين 1999 و2003 ، توسعت أشوكا في نشر المبادرة القائمة على المواطن إلى بنغلاديش والبرازيل وهنغاريا والهند والمكسيك وبولندا وجنوب إفريقيا وفنزويلا. وبحلول العام 2003، نقلت آناماريا شيندلر مركز ريادة الأعمال الاجتماعية إلى الهند وبيرو، وبدأت شراكة أشوكا – ماكينزي جديدة في الأرجنتين وكولومبيا وفرنسا وألمانيا والمكسيك وجنوب إفريقيا وفنزويلا. وفي وسط أوروبا، قام ريزارد برازكير، مدير التدريب الدولي لأشوكا، بإطلاق الجسر بين الجامعات والمجتمع، والذي يقوم الزملاء من خلاله بتقديم ريادة الأعمال الاجتماعية إلى الطلاب والمدرسين. وفي العام 2002، قامت ليزلي كرتشفيلد، وهي خريجة كلية إدارة الأعمال في جامعة هارفارد كانت قد شاركت سابقاً في تأسيس مجلة لرياديي الأعمال الاجتماعية، بإطلاق مسارع أشوكا لريادة الأعمال الاجتماعية، وهي مبادرة مصمّمة لمساعدة الزملاء على توسيع نطاق منظماتهم وتحقيق تأثير عظيم. ويقوم المسارع بالجمع بين الزملاء وبين شركات مهنية أو جماعات تزود خدمات، مثل الاستشارات الإدارية والاتصالات والإرشادات بخصوص الإعلام

والمساعدة القانونية. ومن شركائها ماكينزي وشركاه وهيل آند نولتون، وكل منهما لديه عدد من المكاتب العالمية تعمل مع أشوكا، ولاثام آند واتكينز ومشروع كبار المحامين الدوليين، الذي يقدم مساعدة للزملاء في الولايات المتحدة وكندا.

ومن موقع المراقبة الأفضل الذي تتمتع به أشوكا، لم يكن هناك أي شك في أنه كانت تتراكم ثروة من المعرفة في حل المشاكل بسرعة في كافة أنحاء العالم - ولم يكن من الممكن العثور عليها في الحكومات أو الجامعات أو المنظمات التنموية الكبرى. وكانت استراتيجيات التغيير الواعدة أكثر بين يدي ريادي الأعمال، الذين كانوا مبعثرين وغير متصلين ولا يحصلون على ما يكفي من التمويل. ومنذ العام 1990، عندما قامت أشوكا بتنظيم أول «اجتماع فسيفسائي» لها في داكا، واكتشفت أن الزملاء الذين يعملون مع الصغار كانوا يستخدمون أساليب مماثلة (مثلاً، «وضع الأطفال في موضع مسؤولية»)، تحاول المنظمة أن تستكشف السبل للاستفادة من المعرفة الجماعية والخبرة المتوفرة لدى زمالتها.

وبحلول أواخر تسعينيات القرن العشرين، كان لدى أشوكا عدد كافٍ من الزملاء، ممن هم في «فترة متقدمة من مرحلة الإقلاع» أو في مرحلة النضج في بلدان مختلفة، لتُدشن رسمياً نشاطها مبادرات «فسيفساء».

وكانت الفكرة هي (1) تحديد الأنماط العامة التي تفسر كيف نجح المئات من الزملاء في حقولهم، و(2) اختيار من تلك الأنماط العدد القليل الذي، إذا تم فهمه، يمكن أن يفتح سبلاً جديدة كبرى بالنسبة لأولئك الذين يعملون في الحقل ذاته، و(3) نشر تلك المبادئ بين جميع الزملاء والممارسين في الميدان.

وبالنسبة لدرايتون، كان بناء الفسيفساء في صميم رسالة أشوكا - دفع مهنة ريادة الأعمال الاجتماعية قُدُماً. وفي الواقع، اعتقد درايتون أن «أعظم هدية» تقدمها أشوكا لزملائها، وللمجتمع بشكل عام، سوف تأتي، في نهاية المطاف، من جهودها في تحديد وتسويق «أفكار وضع النمط» التي انبثقت عن الزمالة. وعبّر عن رأيه في أن عملية

«اكتشاف الأفكار الكبيرة التي يمكنها أن تغير الطريقة التي يتعامل بها العالم مع تحدٍ كبير» ومن ثم «الخروج والقيام، بشكل منهجي، بجعل تلك الأفكار هي الحقائق الجديدة» إنما هو «العملية الجوهرية» لمهنة ريادة الأعمال الاجتماعية. ويشرح، «إنها تكمن في إيجاد ريادة أعمال اجتماعية جماعية - وليس فقط العمل معاً كأفراد. وهي تستفيد من ريادة الأعمال الفردية، ولكنها تضاعف من الاستفادة من عمل ومهارة كل ريادي أعمال وتسمح بمستوى من التأثير يكون بعيد المنال بدونها.»

وهكذا، وفي أوخر تسعينيات القرن العشرين، أطلقت أشوكا مبادرة تعليم التجديد لتحليل وتسويق استراتيجيات المئات من الزملاء الذين أظهروا كيف يمكن للمجتمع أن يقوم بعمل أفضل بكثير في مساعدة الأطفال والشباب لكي ينموا ويتعلموا بنجاح. وتنخرط مبادرة التجديدات البيئية في عملية مشابهة مع المئات من الزملاء الذين يقومون بتغيير الطريقة التي يدير فيها المجتمع «الواجهة البينية» بين البشر والبيئة. أما مبادرتها، تعاونية المواطنة الاقتصادية الكاملة، فتركز على جمع الرؤى الاستراتيجية من ألف زميل محتمل يقوم بتعديل، أو بناء، هيكل قانوني أو اقتصادي بحيث يكون لدى جميع الناس - المزارعون القرويون وسكان الأحياء الفقيرة والعمال بالأجرة ورياديو الأعمال التجارية الميكروية - الفرصة للنجاح اقتصادياً. وشرح درايتون، «في كل سنة، تزداد نسبة الزملاء في مرحلة النضوج من دورة حياتهم. والآن لدينا هذه الفرصة لتنظيم هذه الأفكار التي ظهرت في كافة أنحاء العالم في آن واحد، واستخراج ما هو صالح للتصدير من تلك المجموعة.»

ويضيف، «هدفنا في كل مبادرة هو تغيير النمط الأساسي في كل حقل. والاختبار في كل حالة هو: «هل لدينا مبادئ تمكين عالمية من شأنها أن تفتح المجال أمام تطورات كبرى لجميع الممارسين؟ هل نستطيع أن نرى نقطة الجوجتسو[نقطة تعظيم مفعول الرافعة]؟ وفي الواقع، إذا استطعنا أن نكتشف مبادئ التمكين العامة، وإذا استطعنا أن نجعل 5 بالمائة من الأطراف الفاعلة في الدول الرئيسية، تعتمد مبادئنا، يمكننا أن نرجح كفة الحقل بكامله على الصعيد العالمي.»

يشير العالم جاريد دايموند، في كتابه الأسلحة والجراثيم والفولاذ (***Guns, Germs and Steel***)، إلى أن المعرفة يمكن أن تنتقل من مجتمع إلى مجتمع آخر بسبل متنوعة، بعضها كفؤ جداً وبعضها خلاف ذلك. والطريقة الأقل كفاءة هي «نشر الفكرة» - ويكتب، «عندما لا تحصل سوى على الفكرة الأساسية، ويتعين عليك أن تعيد ابتكار التفاصيل.» والطريقة الأكثر كفاءة هي «تقليد برنامج العمل» - «عندما تقوم بتقليد أو تعديل برنامج عمل مفصّل.» وقد قامت الحضارات القديمة، التي كانت تتمتع بوصول إلى «برامج عمل» لغة من ثقافات أخرى، بتطوير لغة كتابة أسرع بألف سنة من تلك التي كان يتعين عليها أن تخترعها من نقطة الصفر.[1]

وقد تم في السنوات الأخيرة إظهار قوة «تقليد برنامج العمل» في المجال الاجتماعي. وفي الهند سرّعت حركة الإعاقة تقدمها بشكل كبير من خلال تقليد برنامج العمل الأميركي. وقامت حركة حماية المستهلك في البرازيل بتقليد برنامج العمل الأميركي - وأدخلوا تحسينات عليه - بنجاح كبير. وفي تسعينيات القرن العشرين، انتشر الائتمان الميكروي في كافة أرجاء العالم لأن ممارسيه البارزين بذلوا جهوداً مكثفة لتوزيع برنامج العمل - الكيفيّات - وليس فقط المفهوم.[2]

وعلى الرغم من هذه الأمثلة، فإن تقليد برنامج العمل بعيد عن كونه التصرف المعتاد عندما يتعلق الأمر بمعالجة المشاكل الاجتماعية. وقد قام الملايين من الناس في قطاع المواطن بحضور مؤتمرات، وبالانضمام إلى قوائم ليست- سيرف، والاشتراك في مجلات. ولكن ما زال معظم «نقل المعرفة» في القطاع يأخذ شكل نشر الفكرة. ومن المرجح أن يؤدي تركيز أكبر على تقليد برنامج العمل إلى تجديد اجتماعي أسرع، وإلى تكيّف أفضل مع المشاكل الجديدة. وتبين مبادرات أشوكا الخاصة الطريق إلى منطقة خصبة للبحث وإجراء التجارب في قطاع المواطن. وبطبيعة الحال، قبل أن يكون تقليد برنامج العمل أمراً ممكناً، من الضروري إيجاد برامج العمل - لتحديد وتوثيق النماذج أو العمليات التي يمكن تقليدها أو تعديلها على نطاق واسع.

والسؤال الهام هو: هل يمكن لتقليد برنامج العمل أن يجعل التجديد الاجتماعي أكثر منهجية - موثوق أكثر أو حتى علمي أكثر؟ في العلوم، بطبيعة الحال، يمكن لتجربة أن تعتبر سليمة فقط إذا كان بإمكان علماء آخرين الوصول إلى النتائج ذاتها باستخدام البروتوكول نفسه. ومن المفترض أن لا تعتمد نتيجة التجربة على ثقافة العالم أو سحر شخصيته أو اتصالاته السياسية. من ناحية أخرى، يتم عزو النجاح في المجال الاجتماعي إلى صفات شخصية، ويتم عادة اعتبار الممارسات تعتمد على السياق.

ولكن من المفيد هنا أن نميز بين رياديي الأعمال الاجتماعية البارزين الذين لديهم توجه لنشر أفكارهم في كل مكان - لإعادة تعريف حقولهم - ورياديي أعمال آخرين لا يحتاجون إلى نشر أفكارهم في كل مكان من المجتمع. وريادیو الأعمال الاجتماعية الذين لديهم هاجس لنشر أفكارهم يضطرون مع مرور الوقت إلى إزالة جوانب العمل التي تعتمد على مشاركتهم الشخصية، أو المصمَّمة فقط لمناطق محددة أو أوضاع معينة. إذا كان النهج معقداً إلى درجة لا تُمكِّن من تعليمه، أو مُكلِفاً إلى درجة لا تسمح بنشره، أو مثيراً للنزاع سياسياً، أو يعتمد كثيراً على السياق، فيجب أن يتم جعله أبسط وأرخص، وحزبياً بدرجة أقل، وأكثر قابلية للتطبيق بشكل عام. وخلافاً لذلك لن يعمل على تغيير المجتمع. إن حاجة ريادي الأعمال إلى تحقيق تأثير كبير هي التي تؤدي إلى سنوات من إجراء التجارب والتعديلات تكون ذروتها على شكل برنامج عمل.

وقد نشأ برنامج عمل بنك غارمين للائتمان الميكروي من عشرات من عمليات التكرار مع تعديل بسيط في كل تكرار لبرنامجه للإقراض، ومعظمها كان بين العامين 1976 و1986. ولو أن محمد يونس قال في نفسه «هذا كافٍ» بعد فتح الفرع الثالث أو الرابع أو العاشر أو حتى المائة، فربما أن الائتمان الميكروي لم يكن قد تطور إلى نهج ذي وضوح وتطبيق على الصعيد العالمي.

دعنا ننظر في التطبيقات الممكنة لهذه الفكرة: مشكلة مرض الربو في الولايات المتحدة الأميركية. هناك أكثر من 15 مليون من الأميركيين يعانون من الربو. وقد

تضاعف عدد المصابين بالمرض خلال الفترة الواقعة بين العامين 1980 و2000، وكان العدد الأكبر من المصابين من الأطفال في الأحياء الحضرية الفقيرة. ومعدل الوفيات بسبب الربو في حي برونكس، في مدينة نيويورك، يصل إلى ثلاثة أضعاف المعدل على المستوى القومي. ومعدل إدخال المرضى إلى المستشفيات يبلغ خمسة أضعاف.[3] ولا يعلم الخبراء في مجال الصحة أسباب الزيادة في حالات الربو. إلا أنهم يعلمون أن تلوث الهواء ودخان السجائر والحساسية من عِث الغبار والصراصير تؤدي إلى تفاقم الربو.

وهناك العديد من المستويات لهذه المشكلة: إن مسؤولية الحكومة، في الأساس، هي الحفاظ على نوعية الهواء، وفرض معايير للإسكانات، وضمان أن تكون أدوية الربو متاحة للأطفال. من ناحية أخرى، فإن المعلومة الحاسمة بشأن الربو، من منظور المهنيين الطبيين والآباء والأمهات، هي أنه من الممكن دائماً السيطرة عليه بشكل أفضل في المنزل. ومن الممكن تخفيض زيارة الأطفال إلى غرفة الطوارئ بنسبة 90 بالمائة من خلال التعامل المناسب من قِبل الآباء والأمهات مع المرض.[4] ومع الأسف، لا يتم التعامل جيداً مع المرض. وكما أوضح طبيب الأطفال سكوت شرودر، وهو أخصائي ربو مقيم في مركز مونتيفيور في برونكس، في مقالة في مجلة أتلانتيك منثلي: «عندما يصاب الأطفال بأزمة ربو، تتصل أمهاتهم بالرقم 911، وتأتي سيارة الإسعاف التي تأخذهم إلى غرفة الطوارئ. يتم إدخال الطفل إلى المستشفى، ويجري العمل على جعل حالته مستقرة، ويُعطى بعض الأدوية ويُخرَج من المستشفى. وبعد أشهر قليلة يعود الطفل.[5]»

هل يبدو ذلك مألوفاً؟ هذه المشكلة ذاتها التي واجهتها فيرا كورديرو في مستشفى والاغوا. وتماماً كما في ريو دي جانيروي، يحتاج الآباء والأمهات في برونكس إلى أن يتعلموا كيفية السيطرة على صحة الطفل. وفي الواقع أن تدبُّر أمر الربو ملائم بشكل مثالي لنموذج المتابعة بعد العلاج في المستشفى الخاص بريناشير.[6] وقد بدأ عدد من المستشفيات في مدينة نيويورك باعتماد برامج لتقديم هذا النوع من المساعدة للمتابعة للعائلات. وكما رأينا، عملت ريناشير على صقل تفاصيل هذا البرنامج منذ العام 1991. والأهم من

ذلك أنها استنبطت طريقة لنشر النموذج إلى ست عشرة مستشفى أخرى في البرازيل. والسؤال هو: هل لدى ريناشير برنامج عمل يمكن أن يتم تعديله ليتناسب مع حي برونكس؟ وهل من الممكن أن تتجنب مستشفيات حي برونكس عناء إعادة اختراع كل التفاصيل؟ وكيف يمكننا أن نجعل برنامج العمل متاحاً؟

في العام 2000، وبدعم من أفينا ومجموعة جينيسس، أطلقت أشوكا برنامج شمال أميركا، وانتخبت زملاء في الولايات المتحدة الأميركية، وفي وقت لاحق في كندا. وبين العامين 2000 و2003، أطلقت أشوكا برامج جديدة في تركيا ومصر كمرحلة أولى من التوسع نحو المجتمعات الإسلامية في الشرق الأوسط، وشمال إفريقيا وآسيا الوسطى. ومنذ ذلك الحين، انتشرت المنظمة إلى داخل غرب أوروبا، وعمّقت عملها في الشرق الأوسط وبدأت عملية دعم ريادي الأعمال الاجتماعية في الصين واليابان.

وقامت أشوكا، أيضاً، باعتماد استراتيجية تنظيمية طويلة الأجل لتحسين التخطيط والتنسيق الدوليين، أطلِق عليها اسم استراتيجية «الماس»، والتي تبني على نظرية تم تطويرها من قبل الخبير في الإدارة الاستراتيجية مايكل بورتر.[7] والهدف هو الاستفادة من الروابط الدولية والروابط بين القطاعات في مناطق معينة من العالم حيث يكون قطاع المواطن واسعاً ومتنوعاً ومتطوراً، وحيث توجد فرص وافرة لريادي الأعمال الاجتماعية لإنشاء شراكات ذات منفعة متبادلة مع عالم الأعمال والحكومات ومع بعضها البعض، وحيث يكون هناك مجال لنشر المعرفة بحرية وعلى نطاق واسع، ومن خلال المؤسسات التعليمية ووسائل الاعلام.

وقد تبين أن تطبيق هذه الاستراتيجية وجعل أشوكا تعمل ككل متماسك ذي موارد محدودة - كانت موازنة أشوكا العالمية في العام 2006 حوالى 26 مليون دولار أميركي - يشكلان تحدياً إدارياً معقداً. وبعد درايتون، تقع المهمة على كاهل ديانا ويلز وآناماريا شيندلر، وهما رئيستان بالتشارك لأشوكا، وعلى كاهل سوشميتا غوش، الرئيس

الفخري. ومن بين كبار زعماء المنظمة: فاليريا بودينيش، التي تقود مبادرة المواطنة الاقتصادية الكاملة؛ وسوزان ديفيس، التي ترأس الأكاديمية العالمية لريادي الأعمال الاجتماعية وتشرف على التوسع نحو الشرق الأوسط وشمال إفريقيا ووسط آسيا؛ وأوليفييه قيصر، الذي أطلق أشوكا فرنسا ويقوم الآن ببناء شبكة من أصحاب الأعمال التجارية التي تدعم ريادي الأعمال الاجتماعية؛ وكارول كرودزينز، التي تلعب دوراً في تكامل عمل أشوكا في كافة أنحاء العالم؛ وليزا نيتز، التي ترأس مبادرة 'الريادي -إلى - الريادي' (E2)؛ ولوسي بيركنز، التي قادت برنامج مشروع أشوكا العالمي وتشرف الآن على التوسع في أوروبا؛ وبيفرلي شوارتز، المسؤولة عن جهود التسويق؛ وجريتشن زوكر، التي ترأس مشروع اليافعين، وهي منظمة حليفة أسسها درايتون لدعم طلاب المدارس الثانوية الذين يرغبون في بناء منظمات لتحسين مدارسهم ومجتمعاتهم. (ولا يزال درايتون الرئيس التنفيذي الأول لأشوكا، وهو الذي أسس أيضاً لنجعل أميركا تعمل! (Get America Working)، التي تروج لاستراتيجيات من أجل «زيادة حاجة الاقتصاد للعمالة هيكلياً» و«خضرة المجتمع» التي تعمل على «تحفيز تطوير المساحات الخضراء المشتركة داخل المجمعات السكنية في كافة مدن الولايات المتحدة.»)

وكان معدل تغيير الموظفين المرتفع هو إحدى الحالات التي تكررت مواجهتها من قِبل أشوكا على مر السنين، ولا سيما بين موظفيها الأصغر سناً. وتحب أشوكا أن توظف أفراداً ذوي عقول مستقلة يشعرون بالراحة في العمل في قطاع الأعمال الاجتماعية وفي قطاع الأعمال التجارية على حد سواء. وهؤلاء الموظفون، المُلهمون من قبل الزملاء، يتركون المنظمة في كثير من الأحيان بعد سنوات قليلة من أجل تأسيس المنظمات أو المشاريع الخاصة بهم، أو لقبول عروض مجزية أكثر. إضافة إلى ذلك، كان بعض الموظفين في أشوكا يجدون صعوبة في التأقلم مع ثقافة «الريادة الداخلية» السريعة الخطى للمنظمة، والتي تتطلب مستوى رفيعاً من التوجيه الذاتي والمبادرة. وقد عانى البعض من الإحباط من العمل تحت إشراف درايتون الذي ما زال عنيداً، كما كان دوماً، والذي يتوقع من كل

موظف من موظفي أشوكا أن يجلب إلى العمل الالتزام والطاقة - الاهتمام وتكريس الذات للرسالة - التي يتصف بها الزملاء، وهو نفسه.

ومن الناحية الإدارية، فإن التحدي الأشمل هو وضع الاتصالات والمساءلة وأنظمة التدريب لتحقيق رؤية درايتون لأشوكا كبنية عالمية «متكاملة» ولامركزية وجماعية «وريادية داخلياً» يمكنها أن تستمر في خدمة زملائها ومؤسساتهم، والتوسع إلى مناطق جديدة، وجعل الأفكار في زمالتها منهجية والحفاظ على جودة عالية وانتهاز الفرص الجديدة - وكل ذلك بتكلفة قليلة.

وشرح ديريك براون، وهو نائب رئيس سابق لأشوكا، «بيل مهندس رائع للأفكار والمؤسسات. إنه يرى أنماطاً وتآزرات حيث لا يرى معظمنا سوى قطع. وربما أن الأهم من ذلك هو أنه يدرك أهمية أنماط هذه الأفكار وكيف يمكنها تحفيز النشاط البشري. من ناحية أخرى، ومن أجل تحقيق هذا النوع من التكامل العالمي، يحتاج المرء إلى عمليات ثقافية قوية جداً، والتي تنشئ إدراكاً مشتركاً بالهوية والغاية. إنها عملية مأسسة ضرورية للغاية إذا أرادت أشوكا أن تصبح المنظمة التي يتمنى بيل ومجلس إدارته أن تكون بعد أن تنتهي قيادته.» ومن أجل تلك الغاية، تسعى ويلز وشيندلر إلى تعزيز أسلوب إدارة وثقافة منفتحتين تشجعان أفراد طاقم الموظفين على التفكير في أنفسهم، فوق كل شيء، بوصفهم صنّاع تغيير يحركهم دافع أخلاقي.

وتستمر أشوكا في تعميق شراكاتها مع رياديي أعمال تجاريين (تتلقى المنظمة معظم تمويلها منهم) في محاولة لتوحيد قطاعي العمل التجاري والعمل الاجتماعي. والانفصال القائم حالياً يمنع المجتمعات، في كل مكان في العالم، من معالجة مجموعة كبيرة من المشاكل الاقتصادية والبيئية. وتسعى أشوكا لإظهار كيف يمكن لرياديي الأعمال الاستجابة إلى الاحتياجات البشرية والبيئية واسعة النطاق من خلال توحيد القوى والمعرفة وقنوات التوزيع الخاصة بكل منها. وإحدى المبادرات الجديدة للمنظمة تتمثل في مساعدة الزملاء على العمل مع شركات كبرى لبناء مشاريع أعمال هجينة اجتماعية-

تجارية ربحية تقوم بجعل سلع وخدمات - مثل الإسكان والري - متاحة بأسعار معقولة للناس المحرومين. وتتصور أشوكا فرص نمو كبرى في هذا المجال.

وشرح سوشميتا غوش، «نريد أن نجمع عالم ريادیي الأعمال الاجتماعية وعالم ريادیي الأعمال التجارية معاً على أعلى المستويات.» وأضاف درايتون، حالما رأى مديرو الأعمال التجارية الذين كانوا «في كامل أناقتهم»، وريادیو الأعمال الاجتماعية الذين كانوا يرتدون «ملابسهم غير الرسمية»، أن العمل معاً كان مربحاً وفعالاً، «بدأوا بهدم الحواجز الشكلية وغيرها من الحواجز التي تراكمت عبر قرون. ومن الواضح أن حقل ريادة الأعمال الاجتماعية احتاج إلى تقوية علاقاته بالحكومات والجامعات أيضاً. من ناحية أخرى، أكد داريتون أن تحسين العلاقات مع الأعمال التجارية، حالياً، كان ينطوي على بشير النجاح الأعظم، وذلك لأن القطاعين كانا جاهزين هيكلياً للعمل معاً، والحاجة إلى حلول هجينة كانت هائلة. وأضاف: «لقد نضج قطاع المواطن التنافسي الريادي إلى درجة أنه غدا القوة الدافعة للتاريخ الأكثر بعثاً على التفاؤل. وفي الوقت نفسه، يقوم ببلورة أنماط سوف تحدِّد فعاليته على المدى البعيد. ومن الضرورة القصوى ضمان أن تكون هذه الأنماط أعقل ما يمكن.»[8]

.21

خلاصة

ظهور قطاع المواطن

طورت أشوكا، في جوهرها، فكرة جريئة ولكنها بسيطة إلى حد ما: هناك حاجة إلى ريادي الأعمال الاجتماعية - أفراد مبدعون وعنيدون ولديهم حافز لا يتزعزع - من أجل دفع عجلة التجديد اللازمة للمجتمعات الضرورية لمعالجة العلل الأكثر خطورة فيها.[1]

وأصبحت تلك الفكرة تلقى قبولاً حسناً في قطاع المواطن. وإضافة إلى مئات الجامعات التي تُقبِل بشكل متزايد على دراسة ريادي الأعمال الاجتماعية، فقد نشأت مجموعة من المنظمات، في كافة أنحاء العالم، مع تكليف محدد بتمويلهم ومساندتهم. وكانت إيكوينغ غرين، إحدى أوائل هذه المنظمات التي تم تأسيسها في نيويورك من قِبل إيد كوهين وتم جعل نموذجها على غرار نموذج أشوكا، قد قدمت منذ العام 1991 رأس المال الأساسي إلى 415 ريادي أعمال اجتماعية من الشباب، معظمهم من الولايات المتحدة الأميركية.[2] وقامت شركة نيو بروفيت، التي يقع مقرها في بوسطن، والتي تساعد ريادي العمال الاجتماعية على توسيع نطاق تأثيرهم وزيادته، وذلك بالتعاون مع الشريك المتعاقد معها، وهو شركة الاستشارات الإدارية مونيتر غروب، بتوفير ما يعادل 40 مليون دولار أميركي، تقريباً، على شكل تمويل استثماري واستشارات مجانية وخدمات استراتيجية إلى ثماني عشرة منظمة في محفظتها، وعمل ذلك على مساعدتها على تحقيق معدلات نمو في الإيرادات السنوية يزيد عن 40 بالمائة.

وفي إنجلترا، قام الراحل مايكل يونغ، وهو مبتكِر اجتماعي مشهور، بتأسيس كلية لرياديي الأعمال الاجتماعية في العام 1997 من أجل رعاية المواهب الريادية خارج القطاع التجاري.[3]

ومنذ العام 2003، قامت مؤسسة سكول الخيرية، التي أسسها جيفري سكول، الرئيس السابق لشركة إي بي (eBay)، بتوجيه 55 مليون دولار أميركي نحو مبادرات تهدف إلى بناء حقل ريادة الأعمال الاجتماعية، بما في ذلك سلسلة أفلام وثائقية بعنوان «الأبطال الجدد» ومركز لتطوير الفهم بشأن ريادة الأعمال الاجتماعية تم تأسيسه بالتعاون مع كلية سعيد لإدارة الأعمال في جامعة أكسفورد، ومؤتمر دولي سنوي، ومنتدى سكول العالمي، وبرنامج جوائز بملايين الدولارات يحتفي بصنّاع التغيير البارزين بتألق على طريقة هوليوود - داعياً مشاهير، أمثال روبرت ريدفورد وبن كنغسلي، لترؤس الاحتفالات.

وفي سويسرا، قام كلاوس شواب، مؤسس المنتدى الاقتصادي العالمي، وزوجته، هيلدا شواب، بتأسيس مؤسسة شواب لريادة الأعمال الاجتماعية في العام 1999 من أجل دعم مجتمع عالمي من رياديي الأعمال الاجتماعية الاستثنائيين.»

وقامت مؤسسة شواب، التي تديرها باميلا هارتيغان، وقد شغلت في السابق منصباً رفيعاً في منظمة الصحة العالمية، بتوفير تقدير عالمي ووصول إلى الموارد وفرص تشبيك هامة إلى اثنين وسبعين ريادي أعمال اجتماعية من كافة أنحاء العالم. وإضافة إلى جمع رياديي الأعمال الاجتماعية معاً في اجتماع قمة في جنيف، تقدم المؤسسة دعوات إلى لقاءات المنتدى الاقتصادي العالمي الإقليمية، وإلى مؤتمره الرئيسي الذي يُعقَد في مدينة دافوس، في سويسرا - حيث تكون هناك فرص لرياديي الأعمال الاجتماعية في اللقاء مع مدراء تنفيذيين لشركات، ومسؤولين حكوميين رفيعي المستوى، ومدراء لمؤسسات خيرية، ورؤساء لوكالات متعددة الأطراف. ففي المنتدى الاقتصادي العالمي في العام 2003، على سبيل المثال، التقت جيرو بيليموريا مع روبيرتو بلوا، وهو الأمين العام

للاتحاد الدولي للاتصالات، وقد نتج عن ذلك اللقاء شراكة هامة جداً لمنظمتها تشايلد هيلبلاين انترناشيونال. كما أطلقت مؤسسة شواب مجموعة من المنافسات التي تكرِّم ريادي الأعمال الاجتماعية في أكثر من عشرين دولة.

عندما أصبح دور ريادي الأعمال الاجتماعية مستوعَباً بشكل أفضل، كان ذلك أيضاً شأن الكثير من أوجه الشبه المتأصلة بين قطاع المواطن وقطاع الأعمال التجارية، وهي نقطة ظل درايتون يعمل لعقود من أجل جعلها مفهومة. فقد أصبح من الواضح، على سبيل المثال، أن كِلا القطاعين يقوم «بتسويق» منتجات وخدمات. وكلاهما قطاع تشغيلي يُصبح مبتكِراً بشكل رائع عندما تكون البيئات السياسية و الثقافية داعمة.

ويؤدي الفرق في كون الأعمال التجارية تقوم بعملها من خلال بنية قانونية «ربحية،» وكون جماعات المواطن تقوم عادة بعملها من خلال بنية «غير ربحية،» إلى حجب حقيقة أن كِلا القطاعين موجود – ومرخَص ومنظَّم من قِبل الدولة – من أجل إيجاد قيمة للمجتمع. وفي المقابل، فإن قوة الحكومة الرئيسية لا تكمن في قدرتها التشغيلية، وإنما في قدرتها على تمثيل السكان ككل، وتهيئة الظروف لتعزيز النزاهة والأنشطة الإنتاجية في القطاعات الأخرى.

وهناك وجه شبه آخر، وهو أن قطاع الأعمال التجارية وقطاع المواطن على حد سواء، تاريخياً، ظهرا كنتيجة مباشرة لإصلاحات اجتماعية كبرى. فظهور قطاع الأعمال التجارية المستقل نجم عن التغييرات التي سيطرت على أوروبا خلال القرن السابع عشر عندما انهارت الأنظمة السابقة بفعل ضغوط النمو السكاني والتحضُّر والتطورات العلمية والتكنولوجية والتقدم في مجال النقل وتراكم الثروة والأفكار الفلسفية والدينية والسياسية الجديدة. وعندما انهارت «حواجز الدخول» – احتكارات الأنظمة الملكية، ومراسيم الكنيسة، والنبلاء الإقطاعيون ونقابات التجار والصناع في العصور الوسطى – أصبحت الأنشطة التجارية ممكنة بالنسبة لقطاعات واسعة من السكان.[4]

وعلى مر القرون، ومع انقسام المجتمع إلى «قطاع عام» و«قطاع خاص»، تميز رياديو الأعمال بوصفهم أطرافاً فاعلة رئيسية.[5] وأوجدت المجتمعات قوانين لتشجيعهم (على سبيل المثال، أحكام المسؤولية المحدودة وامتلاك الأسهم) وأدخلت، أو وسَّعت، خدمات من أجل تبسيط جهودهم (على سبيل المثال، الودائع المصرفية وتحرير الشيكات والائتمان المؤسسي والتأمين.)[6] وقد استمر بناء هذا القطاع حتى الوقت الحاضر مع مجيء الأسواق الرسمية لتداول الأسهم، وتشريعات مكافحة الاحتكار، والاستشارات الإدارية، وهيئات الأوراق المالية والبورصات - وحديثاً نسبياً - كليات إدارة الأعمال، ورأس المال المُغامِر، والصحافة المتخصصة بالأعمال التجارية.

لقد عمل ظهور عالم الأعمال الحرة والتنافسية على تغيير العالم بطرق من الصعب إدراكها. ووفقاً لويليام جي. بومول، وهو باحث اقتصادي يحظى باحترام ومؤلِّف لكتاب آلة الابتكار في السوق الحر: تحليل معجزة نمو الرأسمالية (The Free-Market Innovation Machine: Analyzing the Growth Miracle of Capitalism)، كان النمو في الإنتاجية، ونصيب الفرد من الدخل في أوروبا منذ عهد روما القديمة وحتى الثورة الصناعية - لمدة تصل إلى ألف وخمسمائة سنة - (مقدرُ بطرق بسيطة) صفر تقريباً.[7] وفي المقابل، ازدادت معدلات نصيب الفرد من الدخل، خلال القرن الثامن عشر، بنسبة 20 أو 30 بالمائة، وازدادت خلال القرن التاسع عشر بنسب تتراوح بين 200 و300 بالمائة، وكان التقدير المتحفظ خلال القرن العشرين هو أن ارتفاع معدلات نصيب الفرد من الدخل في اقتصاديات البلدان الحرة ازداد بنسبة تتراوح بين 700 و800 بالمائة. (وهذه بالطبع اتجاهات نمو عامة جداً وعلى المدى الطويل وهي لا تعكس التفاوتات في الدخل أو الثروة.)

وما تغير هو أن المنافسة في السوق الحرة قد وصلت. وأخبرني بومول، «بسبب المنافسة، كان البقاء في الأعمال يعني ليس فقط ابتكار اختراعات أفضل باستمرار، ولكن

وضعها قيد الاستخدام على نحو أسرع من منافسيك،» وقد كان هذا أمراً جديداً جداً. وكانت كثير من المجتمعات في الماضي مبتكِرة، ولكن لم تؤدِ الاختراعات إلى تغييرات اقتصادية واجتماعية كبرى. فقد ابتكرت الصين في القرون الوسطى، الورق والبارود والمظلات والبوصلات وعجلات الغَزِل - ولكن الحكومة الصينية كانت تحظر الابتكارات، أو كانت تقوم بمصادرتها، لضمان عدم وصولها إلى أسواق واسعة.[9]

وعلى النقيض من ذلك، في اقتصاديات السوق الحرة، كانت الأعمال التجارية مُجبرة على تخصيص موارد للبحث والتطوير (R&D) والتسويق لضمان تدفق مستمر من الابتكارات العملية التي يمكن بيعها على نطاق واسع. وقد استفادت هذه العملية من التطورات التكنولوجية وعملت على تسريعها، على حد سواء.

وفي القطاع الاجتماعي كانت الديناميكية مختلفة. وتاريخياً، كانت المنظمات الدينية وأرباب العمل الأثرياء مسؤولين عن تقديم السلع الاجتماعية. إلا أن النمو السريع في القرنين الماضيين أتاح للحكومات فرض ضرائب على الثروات الخاصة من أجل تمويل الاحتياجات العامة - القنوات والمدارس ومؤسسات الرعاية الاجتماعية وكهربة الريف وما شابه. ومع نهوض دولة الرفاه في القرن العشرين، أصبح يُنظَر إلى الوفاء بالاحتياجات الاجتماعية ليس فقط على أنه مسؤولية الحكومة، ولكن كإحدى وظائفها التشغيلية الأساسية. ومن ناحية أخرى، بقيت الحكومات معزولة عن الضغوط والحوافز التي تَفرِض على الأعمال التجارية أن تحسِّن منتجاتها باستمرار.

وفي كثير من الأحيان كانت الحكومات تفشل في الاستجابة لاحتياجات المواطن. وغالباً ما كانت تستجيب بعد ضغوط متواصلة كانت تمارَس عليها من قِبل مواطنين منظَّمين وصحافة الفضائح، وبصورة خاصة عندما كان يتعلق الأمر بكبح جماح الاتحادات الاحتكارية لكبرى الشركات، والشركات المحتكرة، ومأسسة معايير عمالية عادلة. وكان المواطنون، عندما كان ذلك ممكناً، يمسكون بزمام الأمور من خلال تأسيس منظمات قائمة على المجتمع وعلى الكنيسة ونقابات عمالية، ومنظمات حقوق المرأة،

وجماعات خدمة متخصصة، مثل جيش الخلاص ومدمني الخمر المجهولين، وهلم جراً. ومن ناحية أخرى، كان رياديو الأعمال الاجتماعية في الماضي يواجهون، في أغلب الأحيان، قيوداً اقتصادية واجتماعية وسياسية مثبطة للهمم، وكانوا يُحرَمون من المكافأة والتقدير والمساعدة التي كان يحظى بها نظراؤهم من رياديي الأعمال التجارية. وغالباً ما كانوا يتعرضون للاضطهاد بسبب جهودهم.

إلا أن الأمور تغيرت بالنسبة لرياديي الأعمال الاجتماعية. فانتشار الديمقراطية وظهور قطاع مواطن مفعم بالحيوية خلال السنوات الثلاثين الأخيرة أدى إلى توفر فرص رائعة لهم، وللمجتمع. وفي الواقع أن قطاع المواطن يمر في تغييرات مشابهة لتلك التي حدثت في قطاع الأعمال على مر القرون الثلاثة الماضية.

فبادئ ذي بدء، وكما حدث مع الأعمال التجارية في القرن السابع عشر والقرن التاسع عشر، تحول قطاع المواطن من كونه قطاعاً مقيداً بأحكام إلى قطاع يحظى بدخول مفتوح إلى حد ما. وقد سقطت حواجز كبرى - عرقلة الحكومات، وقلة الوصول إلى رأس المال، والتعليم، وتكاليف الاتصالات.[10] ونتيجة لذلك، هرع ملايين الأشخاص إلى دخول هذا القطاع، ما أدى إلى جلب طاقة وأفكار جديدة؛ وكان من بينهم رياديو الأعمال الاجتماعية الواردون في هذا الكتاب.

وكما هو الحال مع القطاع الخاص، فقد تطلبت عملية بناء القطاع إصدار قوانين جديدة (على سبيل المثال، أحكام الإعفاء الضريبي وعمليات تسجيل مبسطة وإزالة العوائق القانونية).[11] إضافة إلى ذلك، ظهرت مجموعة من الدعائم المؤسسية، بما في ذلك شركات استشارية غير ربحية متخصصة، و«خدمات مالية اجتماعية» أكثر استجابة، وجهود مبكرة لتحسين تقييم الأداء.[12]

وكما هو الحال مع الأعمال التجارية، قامت المئات من الجامعات بإنشاء مساقات لدراسة قطاع المواطن. وقد أصبح حقل الدراسات الإدارية للأعمال غير الربحية قطاعاً صغيراً، وهو حقل لم يكن موجوداً قبل عشرين سنة.[13] وتقوم الحكومات والمنظمات

الدولية، بما فيها منظمة الأمم المتحدة والبنك الدولي، بالاستعانة بالمشورة التي تقدمها جماعات المواطن.[14] وتقوم الأعمال التجارية، بشكل متزايد، بتشكيل شراكات تسويق معها. وقد تقوم الصحف في المستقبل بإدخال أقسام جديدة لتغطية قطاع المواطن، وذلك تماماً كما قامت بإدخال أقسام مستقلة للأعمال التجارية في العقود الأخيرة. (بدأت نيويورك تايمز في تحرير قسم «يوم عمل» الخاص بها في العام 1978. [15])

والأهم من ذلك كله أنه، في كثير من المجتمعات، أصبح العمل في القطاع مُتقبَّلاً اجتماعياً، وحتى يستحق منزلة رفيعة. وكثير من خريجي أفضل الجامعات، في البرازيل والهند وبولندا وجنوب إفريقيا والولايات المتحدة الأميركية، يأخذون بالاعتبار اليوم مواصلة مسيرة مهنية في قطاع المواطن. ويفكر الكثيرون في إطلاق منظماتهم ذات الغايات الاجتماعية.[16]

وشرح درايتون، الذي لفت انتباهي إلى الكثير من أوجه الشبه بين القطاعين: «عندما تكون هناك كتلة حرجة من المؤسسات والأشخاص والأفكار، فإنهم يبدأون بتغذية بعضهم البعض وتعزيز بعضهم البعض. وهكذا تبدأ في التشكُّل ثقافة تقول، 'هذا رائع، نحن فخورون لأننا نقوم بذلك، ولم نعد اعتذاريين. ونحن نُعجَب بالناس الذين يقومون بذلك، ونحن نكافئهم.' وذلك ليس فقط من الأطراف الفاعلة، ولكن من المجتمع من حولهم. يريد الناس أن يستثمروا. ويريدون أن يكتبوا عن ذلك، وأن يقوموا بإنتاج فني بشأنه. وهذا هو بالضبط ما نشاهده الآن في قطاع المواطن. وقد بدأ المجتمع بأكمله في الدخول إليه.

وأضاف، «وبعد عشرين عاماً من الآن، لن يكون قطاع المواطن ناضجاً تماماً، ولكنه سيكون ناضجاً أكثر إلى درجة لا يمكن إدراكها تقريباً. وستكون كثير من المؤسسات، التي احتاج عالم الأعمال التجارية إلى ثلاثمائة سنة لتطويرها، قد قطعت شوطاً كبيراً في التقدم بسبب التشابه، وبسبب القاعدة الأوسع بكثير من المتعلمين، وبسبب معدّل التغيير الأسرع في هذه الأيام.»

تمثل هذه الطريقة تحولاً كبيراً في الطريقة التي تمت فيها هيكلة الأعمال «غير التجارية» أو «الاجتماعية» في المجتمع. وقد تمت الهيمنة على هذا العمل، في كافة أنحاء العالم ، بواسطة عملية صنع قرار مركزية ومؤسسات، في الغالب حكومية، تعمل من القمة نحو الأسفل. وتمت إدارتها تقريباً على غرار الاقتصاد المخطط مركزياً. وهذا الأمر يبدو معقولاً من وجهة النظر التي تعتبر أن الحكومات مسؤولة عن ترجمة إرادة المواطنين إلى سياسة عامة وسلع عامة. ولكن الحكومات لا تكون، في معظم الأحيان، هي الوسائل المثالية للقيام بالأبحاث والتطوير تماماً، كما أنها ليست الوسائل المناسبة لإنشاء الأعمال الجديدة. وكما هو الحال مع الأعمال التجارية، فإن تطوير أفكار جديدة وإيجاد نماذج لمواجهة المشاكل تتطلب رؤية ريادي أعمال ذي هدف مفرد يستقطب قواه كلها، وعزيمة جبارة، وكثير من الجهد والوقت. إنه نوع من العمل يعتمد ازدهاره على المدى الذي يقوم فيه المجتمع بالاستفادة من المواهب المتنوعة جداً لمواطنيه، ورعايتها.

وقد بدأ قطاع المواطن، في الواقع، يشبه اقتصاد سوق لأفكار اجتماعية، يتميز بتنوع خصب من المؤسسات وريادي الأعمال من القاعدة الشعبية، يتسمون بالحيوية ويقومون بصياغة حلول لم يكن من الممكن لأحد أن يتوقعها، ناهيك عن التخطيط لها. ولم يكن من الممكن لأي حكومة أن تبني أو تشرِّع تشايلدلاين أو بنك غارمين. من ناحية أخرى، ما كان لتشايلدلاين أو بنك غارمين أن يحققا تأثيراً وطنياً أو عالمياً بدون التمويل والشرعية التي تلقياها من الحكومات. وتؤدي المبادرات الاجتماعية القوية النابعة من المواطنين، ليس فقط إلى التكيف بشكل أسرع، وإنما أيضاً إلى تشجيع التفكير والعمل غير المركزي الذي يعمل على تعزيز الديمقراطية.

إن أحد الفروق الأساسية بين الاقتصاد المخطط مركزياً وبين اقتصاد السوق هو دور المنافسة. ففي الماضي، كانت منظمات المواطن معزولة عن قوى المنافسة المباشرة. ومن ناحية أخرى، فإن من المتوقع، مع جذب القطاع للمواهب، أن تشتد المنافسة — وبصورة خاصة عندما يسعى رياديو الأعمال الاجتماعية «لجذب الانتباه إلى» منافع ابتكاراتهم،

وعندما يبدأ الممولون والصحفيون والمواطنون بالمطالبة بأداء أفضل. (ومن المرجح أكثر أن تؤدي زيادة المنافسة، في نفس القطاع وعبر القطاعات على حد سواء، إلى مزيد من التعاون حيث تقوم منظمات المواطن بالبحث عن الفرص لتحسين «المنتجات» وزيادة الأثر وتحسين الكفاءة بالعمل مع بعضها البعض ومع الأعمال التجارية ومع الحكومات.) ومع تنازل الخيرية الرومانسية لصالح الواقعية الصحية في أن منظمات المواطن يجب أن ترتقي وتسقط وفقاً لجدارتها، فمن المرجح أن تكون النتيجة تسريع الابتكار. وفي بيئة تنافسية – عندما تقوم المكافأة بملاحقة الأداء الأفضل – يكفي أن تكون هناك منظمة واحدة مبتكِرة حتى تجعل جميع المنظمات الأخرى تندفع نحو تحديث منتجاتها وخدماتها حتى لا تتخلف عن الركب.

وهذا هو بالضبط ما حدث في حقل الائتمان الميكروي. فقبل خمس عشرة سنة، كان قطاع الائتمان الميكروي يتكون من حفنة من المنظمات. واليوم، هناك ما يزيد عن 100 , 3 مؤسسة تقوم بتقديم القروض الميكروية، وأكثر من 82 مليون مقترض، ولدى الإقراض الميكروي آليات التمويل والمستشارين والتخصصات الفرعية الخاصة به.[17] وكما هو الحال تماماً مع الأعمال التجارية، فقد جاءت هذه التغييرات من خلال تسويق جسور من قبل عدد قليل من زعماء القطاع، وخصوصاً بنك غارمين وأكسيون إنترناشيونال، اللذين أظهرا سبلاً أفضل للتخفيف من حدة الفقر، وبالتالي أوجدا ضغوطاً تنافسية (خاصة بين الممولين) أدت إلى تهافت من الداخلين الجدد. (ويقوم بنك غارمين، الذي كان ذات مرة الطرف الفاعل المهيمن، بخدمة أقل من 10 بالمائة من عملاء الائتمان الميكروي في العالم.)

والنتيجة: يوجد في بنغلاديش لوحدها أكثر من 500 منظمة إقراض ميكروي تتزاحم على الموارد وعلى التقدير.[18] وفي كثير من المناطق، يمكن للقرويين البنغلاديشيين، الذين كان خيارهم الوحيد قبل عشرين عاماً هو الاقتراض من المرابين بفائدة تبلغ 20 بالمائة شهرياً، الانتقاء والاختيار من بين ثلاث أو أربع مؤسسات إقراضية تقدم كل منها شروطاً تنافسية. وفي هذه البيئة التنافسية، يجب أن يبقى بنك غارمين سريع الاستجابة

باستمرار مع عملائه. (تذكر قيام البنك بإطلاق بنك غارمين II مؤخراً.) وهناك الكثير جداً من المنافسين الذين درسوا أنظمته وقاموا، في بعض الحالات، بإدخال منتجات إقراض أفضل.

الائتمان الميكروي مناسب لإجراء التقييمات الرقمية. من ناحية أخرى، وبشكل عام، لا تحظى الساحة الاجتماعية بمؤشرات السوق البسيطة التي تحظى بها الأعمال التجارية. وخلافاً للأعمال التجارية، لا يتم إجبار منظمات المواطن غير المنتِجة على إعلان إفلاسها. وإذا استمرت في جمع أموال، يمكنها أن تستمر بالعمل غير النافع لعقود.

ولأنه من الصعوبة بشكل متأصل قياس القيمة الاجتماعية التي يتم إيجادها، فقد نأى الممولون والعاملون في قطاع المواطن بأنفسهم، تاريخياً، عن أي محاولة لمقارنة أداء المنظمات. وأشار غريغ ديز، أستاذ ريادة الأعمال الاجتماعية في كلية فوكوا لإدارة الأعمال في جامعة ديوك، إلى أنه نتيجة لذلك، يعاني قطاع المواطن من مشكلة كبيرة في «تخصيص المال». وأكد أنه «لا يتم تخصيص المال للمؤسسات الواعدة أكثر حتى تكبر، ولا يتم منعه عن المؤسسات غير الكفؤة.» وأضاف جيد إمرسون، وهو باحث بارز في مجال الأعمال غير الربحية، « من الممكن للمنظمات التي لا تقدم أي قيمة اجتماعية أن تبني نفسها بحكم صلاتها السياسية والتغطية الإعلامية، وبدون أي قياس موضوعي لما إذا كانت تقوم بعملها بشكل جيد فعلياً.»

وإحدى التبعات المترتبة على هذه المشكلة هو أن قطاع المواطن لا يقوم بممارسة استبدال المنظمات التي تُبقي قطاع الأعمال التجارية مشحوذاً. ففي العام 2002، على سبيل المثال، من بين أكبر اثنتين وعشرين منظمة من المنظمات غير الربحية في الولايات المتحدة الأميركية، (باستثناء الحكومية والجماعات الدينية)، كانت هناك اثنتا عشرة منظمة تم تأسيسها قبل العام 1920، وسبع منظمات تم تأسيسها قبل العام 1960. ولم تكن أي منها قد تأسست بعد العام 1980. وبالمقارنة، تمت إضافة أكثر من نصف الشركات

الثلاثين المدرَجة في مؤشر داو جونز الصناعي في العام 2002 إلى المؤشر بعد العام 1980 (حلت محل شركات أخرى)، وتمت إضافة أكثر من الثلث بعد العام 1990.[19]

إن أفضل طريقة لتحسين أداء قطاع المواطن، على المدى القصير، تكون من خلال تحسين «تخصيص الأموال.» وهذا أمر التحدث عنه أسهل من القيام به. فمعظم المانحين في الولايات المتحدة الأميركية، لا سيما المانحين الأفراد (المسؤولون عن ثلاثة أرباع إجمالي العطاء الخيري)، لا يهتمون كثيراً بالأداء المقارن لمنظمات المواطن. ويعود ذلك، جزئياً، إلى أن مساهمات الناس الخيرية تتأثر باعتبارات الانطباعات والعلاقات الشخصية والمكانة. ولكن، أيضاً، لأن هذا القطاع ليس له آليات موثوقة لمقارنة الأداء.[20] كما أن قصص ريادي الأعمال الاجتماعية تكون تحت رادار التيار الرئيسي في المجتمع. وكثير من الناس، بمن فيهم صنّاع السياسة، لا يدركون أننا نستطيع حل مشاكلنا الاجتماعية بشكل أفضل بكثير. وحيث أنهم لا يدركون ما هو ممكن، فإنهم يكتفون بنتائج متواضعة.

وتكون المؤسسات الخيرية (التي تقدم 12 بالمائة من العطاء) أكثر تمييزاً من الأفراد، ولكن عدداً قليلاً نسبياً منها فقط يبحث، بشكل منهجي، عن صفات ريادة الأعمال عندما تقدِّم منحاً. وقد بدأ عدد صغير، في السنوات الأخيرة، بإيلاء مزيد من الاهتمام لريادي الأعمال الاجتماعية، وأوجدوا بذلك ريادة أعمال أكثر شمولية تتضمن تمويلاً طويل الأمد، ومساعدة في الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، والأداء المعياري.[21] وهذا توجه هام.

ويواجه رياديو الأعمال الاجتماعية أكبر معاناتهم المالية ليس عندما يقومون ببدء تطبيق أفكارهم، ولكن عندما يقومون بالتوسع فيها بشكل كبير. ويكون عدد قليل جداً من الممولين مستعداً للمراهنة بمبالغ ضخمة جداً - في مستوى عشرات الملايين من الدولارات - على منظمات وصلت إلى مرحلة مشابهة للمرحلة التي يكون عليها العمل التجاري عندما يكون على وشك أن يتحول إلى «شركة مساهمة عامة».

وما هو جدير بالملاحظة الطريقة التي أصبح فيها الائتمان الميكروي أحد الأمثلة النادرة للتغيير الاجتماعي العالمي. فقد كان لدى الائتمان الميكروي كل المكونات الضرورية: ريادي اجتماعي، وفكرة قوية، ومبلغ كبير من المال، وتسويق رائع. وقام محمد يونس، خلال ثمانينيات وأوائل تسعينيات القرن العشرين، وبمهارة، بجمع 125 مليون دولار أميركي، من المنح والقروض وضمانات القروض، من مجموعة من الحكومات والمؤسسات الخيرية والمنظمات الدولية، وأسس أكثر من 1,000 فرع لبنك غارمين أسر فيها خيال العالم. (لم يستلم البنك أموال مِنح منذ العام 1995 والآن يموِّل قروضه من خلال مدخرات المودعين.) ولو لم يتمكن يونس من جمع ذلك القدر من الاستثمار، لما كان بإمكان بنك غارمين التوسع بتلك السرعة، وربما كانت إمكانيات الائتمان الميكروي ما زالت غير مرئية اليوم.

وفي العام 2005، قام الأفراد والشركات والمؤسسات الخيرية في الولايات المتحدة الأميركية، بتقديم 260 مليار دولار أميركي على شكل منح. وبلغت مساهمة المؤسسات الخيرية 30 مليار دولار أميركي. وهذه ليست مبالغ ضخمة جداً عندما تعتبر في سياق اقتصاد حجمه 11 تريليون دولار أميركي.[22] ونظراً لضخامة المشاكل الاجتماعية التي تسعى منظمات المواطن لمعالجتها، وللمبالغ الأكبر بكثير الموجودة تحت سيطرة الحكومات والأعمال التجارية، فمن الضروري جداً التركيز على كيفية وضع موارد المجتمع الخيرية المحدودة (والمرنة) بشكل يكون أكثر تحفيزاً بكثير من أجل تعزيز تغييرات أنظمة أعم. وأحد الأسئلة الرئيسية هو: كيف يمكننا أن نساعد منظمات المواطن الموجودة لدينا، والأكثر ابتكاراً، في التحوّل إلى «منظمات عامة» بالطريقة التي تقوم أكثر أعمالنا التجارية نجاحاً بفعل ذلك - إما بالتوسع مباشرة، أو بتغيير الأنظمة العامة، أو بتغيير الممارسات في كافة أنحاء قطاع بأكمله؟

وفي بعض الحالات، من الممكن للحكومة أن تقوم بدور مكافئ للدور الذي يقوم به «الطرح الأولي للاكتتاب العام (IPO)» -وذلك بتقديم تمويل كبير من أجل «نشر» أفضل الأفكار أو النماذج. ولكن يجب على الممولين الآخرين أن يسألوا أنفسهم أيضاً:

كيف يمكنهم أن يجمعوا مواردهم وخبراتهم لتوجيه مبالغ كبيرة من المال - مبالغ بمستوى الطرح الأولي للاكتتاب العام - لمنظمات لديها استراتيجيات ذات تأثير كبير تتم إدارتها من قبل رياديي أعمال من الطراز الأول وأثبتوا أن لديهم القدرة والتصميم على إحداث تغيير على مستوى المنظومة؟

وإذا كان هناك عامل واحد، أهم من كل العوامل الأخرى، يديم مشكلة «تخصيص المال»، فهو الاعتقاد بأن المنظمات يمكن أن تقارَن بشكل موثوق فقط إذا كان من الممكن قياس أدائها وتقديره كمياً. وفي الواقع أن الكثير من النقاش اليوم بشأن تقييم الأداء يدور حول مسألة كيفية تطوير «مقاييس» يمكن أن تحوِّل القيمة الاجتماعية إلى أرقام.

ومن الممكن أن تكون المقاييس مفيدة جداً، لا سيما عندما يتم وضعها من قِبل منظمات، لمساعدتها على إدارة عملها وعلى قياس أدائها الخاص. والمنظمات التي تنشئ مقاييس أداء لنفسها، من المرجح أن تستخدمها أكثر من تلك التي تجمع المعلومات من أجل الممولين والحكومة. فريناشير، على سبيل المثال، قامت بتأسيس منظومة جمع بيانات من أجل تقييم «الاكتفاء الذاتي صحياً» لعائلاتها. ويستخدَم النظام من أجل تحديد متى تستطيع العائلة أن تُخرَج من المستشفى بأمان. وتقوم كوليج صَميت، عن كثب، بتتبع معدلات الالتحاق والاستبقاء من أجل قياس فعاليتها. وإحدى الطرق التي يقوم بها بنك غارمين بتقييم أدائه هي من خلال تتبع نسبة المقترضين الذين قاموا بشراء أشياء، مثل سقف من الصفيح وأسرَّة وأوانٍ فخارية وحديقة خضروات. وإحدى الطرق التي تقوم بها أشوكا بقياس جودة عملية الاختيار، هي من خلال تحديد نسبة الزملاء الذين كان عملهم، بعد خمس أو عشر سنوات، له تأثير على المستوى الوطني، أو تم تقليده من قِبل مجموعات أخرى، أو عمِل على تغيير الممارسات في مجالهم.[23]

ليس من الصعب ترتيب برامج الوصول إلى الجامعات من خلال معدلات الالتحاق. ومن ناحية أخرى، من الصعب تحديد ما إذا كان يجب أن يحظى برنامج وصول

إلى الجامعات بأولوية على، لنقل، برنامج إثرائي لروضة أطفال. وما يشكل تحدياً حتى أكبر هو استخدام المقاييس لتوضيح تأثير منظمة على مواقف الأشخاص وتوقعاتهم. فكيف يقيس المرء تأثير تاتيني على المهنيين العاملين في مجال الصحة في جنوب إفريقيا؟ وأخيراً، كيف يمكن استخدام المقاييس لتضفي الثقة على التوقعات بشأن التأثير الذي ستحدثه منظمة ما في عقود قادمة (وهو أساساً ما تحاول أشوكا القيام به من خلال دراسة تاريخ حياة زملائها)؟

ومن الواضح أن المقاييس لها دور لتقوم به في تقييم الأداء، ولكن يجب أن تبقى جماعات المواطن والممولون حذرين عند اعتماد التقييمات الرقمية. وقد أصبح السعي من أجل عوائد أو نتائج اجتماعية، يمكن قياسها كمياً، هاجساً في قطاع ينظر بعين الحسد إلى الكفاءة التي تتمتع بها أسواق رأس المال التجارية. ونظراً لهذا الهاجس، فمن الضروري تذكر أن ما يحدث، مع الأسف، عادة هو أن الأرقام تحل محل أنواع أخرى من المعرفة. ويُعتبَر العقل البشري معجزة في الحِذق: إذ يمكنه استيعاب الآلاف من أجزاء المعلومات البسيطة - انطباعات وخبرات وحدس - وأن ينتج قرارات بطريقة رائعة من فروقات دقيقة لا تكاد تميز. وتعتبَر الأرقام إشكالية من حيث أنها توهِم بأنها تقدم من الحقيقة أكثر مما تقدمه في الواقع، كما أنها ترجِّح ما هو أسهل للقياس، وليس ما هو أكثر أهمية. ومن الممكن أن تستخدَم بسهولة لجعل الفشل يرتدي ثياب النجاح - كما يحدث عندما تقوم شركة ما بتعزيز أرباحها قصيرة الأجل من خلال خفض موزانة البحث والتطوير بشكل كبير.

وفي حقل الائتمان الميكروي، على سبيل المثال، حيث سعت المنظمات لفترة طويلة للموازنة بين الاعتبارات المالية والاعتبارات الاجتماعية، ابتعد عدد من المقرضين عن خدمة العملاء الفقراء جداً، وذلك لأن خدمة أناس أقل فقراً كان أكثر كفاءة من حيث التكلفة. وبصرف النظر عن مدى التملق في الكلام بشأن الهموم الاجتماعية، يميل المدراء في هذه المنظمات إلى إعطاء اهتمام أكبر للأرقام الصارمة، تماماً كما يعطي مسؤولو القبول في الجامعات اهتماماً لعلامات امتحان سات (اختبار الكفاءة المدرسية) أكثر من أي معلومة أخرى ذاتية موجودة في ملفات القبول للطالب.

ويبدو أن ما يُطلب أكثر من إيجاد مقاييس أفضل في قطاع المواطن هو مزيد من الاستعداد والالتزام باستخدام حسن التقدير. وقد يكون هنا من المفيد أكثر بالنسبة لقطاع المواطن أن يتجه نحو القانون، بدلاً من الالتفات إلى الأعمال التجارية، من أجل الحصول على الإرشاد. ففي كل يوم يقوم المواطنون بتقييم آراء متضاربة، ويتخذون قرارات مصيرية تتعلق بالحياة والموت لا تستخدِم بيانات كميّة: عندما يخدمون في هيئة المحلفين في محاكمات لمجرمين. ويعتبَر نظام هيئة المحلفين مثالاً ممتازاً على عملية منظمة تستخدم قواعد اتخاذ القرارات وأدوات تحليلية - اختبارات مفاهيمية مثل «شَك معقول» - وتعتمد، في نهاية المطاف، على استخدام حسن التقدير في اتخاذ قرار شجاع. وأشار الفيلسوف السياسي ويليام إي. غالستون إلى أن الأفراد الذين لديهم وجهات نظر مختلفة عندما «يواجَهون بمصالح معينة متعددة،» وعندما تكون القضايا «نوعية وليست كمية»· ومن الضروري اتخاذ قرارات بشأن أي الاعتبارات يجب أن تعتبر أكثر أهمية، أو مِلحة أكثر، يكون من الممكن للمجموعات الوصول إلى قرارات متوازنة و«وقف التداول للتصويت.» ويكتب: «ومن الممكن أن تكون هناك إجابات صحيحة، يتم تمييزها على أنها كذلك على نطاق واسع، حتى في غياب القواعد العامة لترتيب أو تجميع الأمور المتنوعة».[24]

وبالنسبة للحكومات والممولين المؤسسيين، قد تكون إحدى الطرق لتحسين عملية تخصيص المال في قطاع المواطن هي تصميم عمليات اتخاذ قرار تمنح الناس المعلومات والحوافز والأدوات التحليلية والثقة والتشجيع على تطبيق حسن تقديرهم بكفاءة أعلى وبشكل مريح. وفي حالة المانحين الأفراد، يكون التحدي هو جعل المعلومات متاحة بشكل بسيط لتيسير عملية اتخاذ قرار مدروسة. وإحدى الأفكار هي تشجيع تطوير محللي أبحاث لقطاع المواطن، والذين ستكون مسؤوليتهم هي استطلاع المنظمات ضمن حقول مختلفة ونشر آراء بشأن من يقوم بعمل جيد ومن لا يقوم بعمل جيد.

هل هذا تفكير هرطقي؟ سوف يعارض بعض القراء بشدة مثل هذا التطور. فإصدار أحكام بشأن الأداء في قطاع المواطن يعطي الانطباع كما لو كان أمراً دنيئاً من ناحية روحية. ونادراً ما يقوم الناس بانتقاد منظمات المواطن ما لم يكن المدراء التنفيذيون

للمنظمة مشكوكاً بأنهم فاسدون أو يخونون رسالتهم العامة. من الذي يريد أن ينتقد الناس الذين يحاولون صنع فرق ولا يصبحون أثرياء من جهودهم؟

ولكل حقل حُكّامه بشأن النوعية: فالمجتمع يستعين بأشخاص للتحليل والحكم على الأفلام والكتب والمطاعم والمهندسين المعماريين ولاعبي الجمباز واللاعب الأكثر قيمة والقيمة النسبية للأبحاث العلمية والجدارة الائتمانية للشركات، وهلم جراً. فهل يجب أن يتم التعامل مع عمل يعالج احتياجات المجتمع الملحة ويحل مشاكله، بجدية أقل من أي نوع آخر من العمل؟ ولماذا لا يكون لدى المجتمع، أيضاً، مهنيون يكون عملهم هو «مراجعة» أداء منظمات المواطن؟ وليس من الضروري أن يكونوا أشخاصاً يطلقون أحكاماً بناء على أساس حسابات كمية فقط، ويمكنهم أن يأخذوا في الحسبان عوامل ذاتية كثيرة: نوعية استراتيجية المنظمة، ودرجة صعوبة عملها ومدى الحاجة إليه، والدليل على التأثير (سواء كان قابلاً للقياس كمياً أم لا)، والعقبات التي تجاوزتها المنظمة، وإمكانيات النمو للمنظمة، وطاقة ومواهب موظفيها، وأهميتها داخل المجتمع، وما إلى ذلك.

وكما هو الحال في مجالات أخرى، سوف يرتقي، أو يسقط، المحللون (أو المراجعون) بناء على جودة أحكامهم أو توقعاتهم، وستتم موازنة عملهم من قبل مراجعين آخرين لديهم وجهات نظر مخالفة، وسوف يتم تمويلهم من قبل الأشخاص والمنظمات الذين سوف يستفيدون من قطاع أكثر كفاءة، في البداية، المؤسسات الخيرية العامة والخاصة ومنظمات المواطن، ومن ثم، وفي وقت لاحق، مواطنون أفراد (سيكونون قادرين على شراء تقارير أبحاث لتوجيه عطاياهم بالضبط كما يفعلون عندما يشترون اليوم مشورة استثمارية).

وإذا كان لقطاع المواطن أن يفي بما هو متوقع منه في السنوات المقبلة، فلا بد له من تطوير آليات تغذية راجعة أفضل. وسيكون على الممولين والمواطنين العاديين أن يقرروا أي الأعمال يجب أن يتم تعزيزها، وأي الأعمال يجب أن يتم الاستمرار بها وأي الأعمال يجب أن يتم وقف العمل بها. وقد يبدو اتخاذ هذه القرارات أمراً قاسياً تماماً. ولكن التقصير في القيام بذلك يعني ضمان أن يستمر المجتمع في عدم تقديم الدعم لأفضل أفكاره الواعدة، ولريادي الأعمال الاجتماعية الأكثر تفانياً فيه.

دعم ريادة الأعمال الاجتماعية كمسيرة حياة مهنية

عندما بدأت إجراء الأبحاث من أجل إعداد هذا الكتاب، لم يكن قد سبق لي منح «قطاع المواطن» كثيراً من التفكير. وقد كان لدي إحساس قوي بأن ريادي الأعمال الاجتماعية كانوا مهمين، ولكنني لم أكن بعد قد بدأت في التفكير في ريادة الأعمال الاجتماعية كمهنة أو كحرفة يمكن للمجتمع أن يدعمها بشكل منهجي. وبكل تأكيد، فإن بعض ريادي الأعمال الاجتماعية يبدون مهيئين فطرياً. ولكن من الواضح أن هناك أعداداً لا تحصى من الآخرين الذين يتشاركون في الرغبة والموهبة لبناء وتشكيل منظمات صانعة للتغيير على مستويات متنوعة. وشرح درايتون، «نحن نركز في أشوكا على ريادي الأعمال الاجتماعية الذين يقومون بتغيير الأنماط. ولكنك تحتاج، لكل تغيير اجتماعي، إلى آلاف من ريادي الأعمال الاجتماعية في القاعدة، يتنافسون ويعملون معاً. وليس فقط ريادي الأعمال الاجتماعية البارزين هم الذين يصنعون الأحداث، بل جميع الأطراف الفاعلة الأخرى.»

وفي الواقع، ومنذ العام 2003، قامت أشوكا بجعل رسالتها أعمّ بشكل واضح، وذلك سعياً لتشكيل قطاع المواطن على الصعيد العالمي. ويؤدي شعار المنظمة - «كل إنسان صانع تغيير» - إلى تخيل عالم يتمتع فيه «كل شخص بالحرية والثقة والدعم الاجتماعي لمعالجة أي مشكلة اجتماعية ولدفع عجلة التغيير.» وفي مقالة بعنوان «تحول قطاع المواطن» (The Citizen Sector Transformed)، أجمَل درايتون العملية التي تسعى أشوكا بواسطتها للبناء على أمثلة زملائها ومؤسساتهم لإطلاق العنان لموجات من التغيير الإيجابي.

وكتب: «كيف يمكن لعدد صغير من ريادي الأعمال الاجتماعية الذين يغيّرون النمط أن يطلقوا مثل هذه القوة التاريخية الأساسية الهائلة؟ إن العملية شبيهة جداً بتلك المذكورة في الكتابات المألوفة التي تصف انتشار الأفكار العلمية الأساسية - كيف تتحرك كل منها نحو الأسفل وتنتقل في كافة أنحاء المجتمع قطاعاً قطاعاً على مر الزمن. ويحدث

شيء مشابه جداً عندما يقوم ريادي أعمال اجتماعية، بنجاح، بإدخال تغيير نمط رئيسي. خذ بالاعتبار تأثير ريادي أعمال اجتماعية على مجتمع محلي. تتحدى فكرة ريادي الأعمال الاجتماعية الأنماط القائمة – سواء كانت كيف تقوم المدارس بتنظيم الأنشطة الرياضية أو كيف يحصل الفقراء من الناس على سكن – والافتراض بأن الأشياء لا يمكن تغييرها. وهذه التأثيرات شبيهة إلى حد ما بحرث الأرض قبل نثر البذور. وفي الوقت ذاته، يقوم ريادي الأعمال الاجتماعية بزراعة بذرة – فكرته أو فكرتها، ويكون قد تم تصميم هذه الفكرة بعناية لتكون أبسط ما يمكن وأسهل ما يمكن للاستخدام. لماذا؟ لأن ريادي الأعمال الاجتماعية لا يمكنه أن ينجح ما لم يقم آلاف من الناس المحليين بتبني فكرته وجعلها تنتشر.

«وعندما يقوم رياديو أعمال اجتماعية بالحراثة ونثر البذور، يتضاعف عدد صانعي التغيير المحليين. ويقول أحد الأشخاص في المجتمع المحلي، 'أرى فرصة'. ومن ثم يزرع ذلك الشخص البذرة، ويجعلها تنمو ومن ثم يصبح مثالاً يُحتذى محلياً، تماماً مثل ريادي الأعمال المنشِئ. وعندما يزداد عدد رياديي الأعمال الاجتماعية في بلد ما، وتتسارع معدلات الحراثة ونثر البذور في أي مجتمع محلي، وعندما يتشابك قطاع المواطن معاً على الصعيد العالمي، وعندما تنتقل الأفكار فجأة من بنغلاديش إلى بولندا والولايات المتحدة الأميركية، يمارس كل مجتمع المزيد والمزيد من الحراثة ونثر البذور، ويصبح هناك المزيد والمزيد من صنّاع التغيير فيه. وعندما يزداد عدد صناع التغيير المحليين، يتم استبدال العقبات بمؤسسات داعمة وبالتقدير، ما يشجع المزيد من الأسر والأصدقاء والجيران على مضاعفة الجهود والاضطلاع بتحديات أخرى.

«ومع تشكل هذه القاعدة في كل مكان في المجتمع، سوف يجد كل جيل جديد من رياديي الأعمال الاجتماعية البارزين أن مهمته أسهل.»[25]

هل ستتقدم ريادة الأعمال الاجتماعية في العقود المقبلة بالطريقة ذاتها التي تقدمت بها الأعمال التجارية في القرون السابقة؟ يفكر الملايين من الناس، اليوم، في بدء عملهم

الخاص - ليس فقط من أجل كسب النقود، ولكن من أجل المرور بتجربة الإثارة في رؤية أفكارهم تتشكل في العالم. وهذا الخيار موجود الآن في قطاع المواطن أيضاً. ونظراً لوجود الحوافز المالية والاجتماعية المناسبة، فمن الواضح أن عدداً أكبر من الناس ستكون لديهم رغبة في بدء أدواتهم الخاصة للتغيير الاجتماعي، أو مساعدة الآخرين على القيام بذلك، مُلهمَين بالأمثلة المرئية في كل مكان حولهم. وفي سنوات مقبلة، إذا تم دعم ريادة الأعمال الاجتماعية جيداً، يمكن أن تصبح ريادة المشاريع أحد الخيارات العادية التي تتم مناقشتها على مائدة العشاء.

كم عدد الناس الذين سيُجذَبون إلى هذا المجال من العمل إذا كان المسار معروفاً أكثر؟ وكم عدد خريجي الجامعات، أو المهنيين الذين هم في منتصف حياتهم المهنية، أو مواليد فترة الزيادة الفجائية الذين يقتربون من سن الشيخوخة، الذين قد ينظرون بعين الاعتبار لهذا الخيار بجدية أكبر إذا كان يتم تقديره أكثر، وكان أقل خطورة من الناحية المالية؟ «ومثل الكثير من قرارات الحياة المهنية، هناك عتبة يكون فيها الرضا الناجم عن مواصلة مسار عمل ذي مغزى داخلي متفوقاً على الاعتبارات المالية واعتبارات المنزلة. وعلى غرار باقي الأسئلة الهامة في الحياة، هناك مجموعات كثيرة - الأقران والمعلمون والآباء والأمهات ومرشدو الحياة المهنية - تؤثر على قراراتنا. ويشير الاقتصادي ويليام بومول، «من الممكن إعادة توجيه ريادة الأعمال، بوصفها مجهود مثل أي مجهود آخر، من مهمة إلى مهمة أخرى من خلال التغيير في التوقعات النسبية للربح التي تقدمها البدائل المتاحة للاستخدام والتي يمكن أن تُكرَس لها ريادة الأعمال الاجتماعية.»[26] وبطبيعة الحال، يمكن أن تُفسر «توقعات الربح» بشكل أعم من الكسب المالي، ومن الممكن، أيضاً، أن تدمج الرضا الشخصي والتقدير والفرصة لكي تحدِث أثراً.

وتتوفر لدى الممولين الذين يسعون لتعزيز ريادة الأعمال خيارات كثيرة للقيام بذلك. فيمكنهم إقامة صلات مع المدارس الثانوية، والجامعات والأعمال التجارية وشبكات المواطنين والصحفيين من أجل تطوير أنظمة «كشافة» لتحديد ورعاية ريادي أعمال اجتماعية محتملين، بالضبط كما يقوم المجتمع برعاية الرياضيين والموسيقيين

الواعدين. ويمكنهم زيادة الموارد المتاحة لريادي الأعمال الاجتماعية في مراحل مبكرة وجعل الحقيقة معلنة، ربما من خلال مسابقات «للابتكارات» في مجال العمل الاجتماعي (مثل مسابقات شركة إنتل وشركة ويستنغهاوس في الرياضيات والعلوم والتكنولوجيا). ويمكنهم الاستثمار في جهود الاتصالات للاحتفال بعمل ريادي الاعمال الاجتماعية – كما تفعل أشوكا ومنظمة سكول الخيرية ومنظمة شواب الخيرية.

وبطريقة مشابهة، من خلال إدخال أمثلة عن ريادي أعمال اجتماعية في الحصص المدرسية والقراءة – في مواد متنوعة – من الممكن تعليم الطلاب إدراك كيفية حدوث التغيير واستيعاب لماذا تحتاج الأفكار الجديدة إلى أبطال للتغلب على المقاومة السياسية والثقافية. ويمكن أن يتم تشجيع الطلاب الذين لديهم رغبة في البدء بإنشاء منظمات لتحسين مدارسهم أو أحيائهم، أو القيام بفترة تدريبية مع مجموعات قائمة على أساس المجتمع ينهون فيها ساعات دراسية لأحد المساقات. وتم تصميم «مشاريع الشباب» (Youth Venture)، وهي منظمة أشوكا الشقيقة، لكي تمكن الشباب من تذوق طعم قوتهم، بحيث يكون بإمكانهم التفكير بأنفسهم كصناع تغيير طوال حياتهم.

وفي مستوى الكليات والجامعات، هناك عدد لا يحصى من الإمكانيات لدمج أمثلة تُحتذى، أو دراسات حالة لريادي أعمال اجتماعية في مساق دراسي. وفيما يتجاوز التركيز على أساليب الإدارة غير الربحية، يمكن أن تُستخدم دراسات الحالة في مساقات للطلاب في مرحلة ما قبل التخرج من الجامعة وفي مرحلة الدراسات العليا في الطب والقانون والهندسة وعلم النفس والزراعة والعمل الاجتماعي والتاريخ والعلوم السياسية والاقتصاد، وما إلى ذلك. فمن الممكن للأطباء والممرضات أن يتعلموا عن أشخاص مثل فيرا كورديرو وجيمس غرانت وفيرونيكا خوسا الذين عالجوا مشاكل صحية بطرق إبداعية، ومن الممكن للمهندسين والمهندسين الزراعيين أن يتعلموا من خبرات رياديين مثل فابيو روزا؛ وبإمكان الأخصائيين النفسيين والأطباء النفسيين والأخصائيين الاجتماعيين أن يتعلموا من عمل مبتكرين مثل إرزبت زكرز وجيرو بيليمورا، بينما يمكن لطلاب السياسة العامة أن يحللوا أساليب ريادي الأعمال الاجتماعية مثل جاويد عبيدي

وبيل درايتون اللذين حققا نجاحات في حقل السياسة. وهناك من الأمثلة الموثقة ما يكفي لإبقاء مطوري المناهج مشغولين لسنوات.

وقد يكون رياديو الأعمال الاجتماعية مرحباً بهم أيضاً في الجامعات بصفة «باحثون نشطاء.» ومن الممكن للجامعات أن تقوم بربط منظمات المواطن (مستخدمة مجتمعاتها كمختبرات تجارب) تماماً كما ترتبط كليات الطب بالمستشفيات التعليمية. وتبقي تشايلدلاين على علاقات عمل وثيقة مع معهد تاتا للعلوم الاجتماعية في بومباي، وهو برنامج تدريبي ممتاز للأخصائيين الاجتماعيين.

ومن الممكن لمنظمات المواطن أيضاً أن تفعل المزيد لجذب خريجي الجامعات من خلال المشاركة في معارض العمل وبرامج التوظيف جنباً إلى جنب مع شركات الاستشارات وبنوك الاستثمار. وفي العام 2006، تلقت علِّم من أجل أميركا (Teach for America)، التي تجند أعداداً كبيرة من خريجي الجامعات المميزين جداً ليقوموا بالتدريس لمدة سنتين في مدراس لذوي الدخل المتدني، 19,000 طلب لشغل 2,400 شاغر تعليمي. ومن الملفت للنظر أن من بين مقدمي لدفعة لسلك المنظمة في العام 2007، كانت هناك نسبة كبيرة من دفعات خريجي جامعة ييل (10 بالمائة) وجامعة دارموث (10 بالمائة) وجامعة كولومبيا (9 بالمائة) وجامعة ديوك (8 بالمائة) وجامعة شيكاغو (8 بالمائة).[27]

إن مسؤولية الحكومة الأساسية إزاء قطاع المواطن هي الحفاظ على ثقة الجمهور التي تضفي عليه الشرعية. وتناط بالحكومة مهمة ضمان أن لا تقوم منظمات المواطن بخيانة مهماتها العامة. من ناحية أخرى، من الممكن للحكومة أيضاً أن تقوم بدور إيجابي في بروز هذا القطاع، تماماً كما تقوم بتحفيز إنشاء الأعمال التجارية والملكية العائلية. وتستطيع الحكومات أن تقدم حوافز للمواطنين الذين يسعون لإنشاء منظمات أو أعمال تجارية لمعالجة المشاكل. كما يجب أن تقوم الوكالات الحكومية بالبحث، بصورة منهجية، عن أفكار داخل قطاع المواطن لكي تستفيد منه السياسات العامة، إضافة إلى فرص ضمن

قطاع المواطن لكي تقوم بتمويل النماذج الناجحة، ولكي تشكل شراكات مع منظمات المواطن الريادية. وتعتبر كوليج صَميت مثالاً جيداً لمنظمة تعمل على مساعدة المدارس الحكومية في تخريج عدد أكبر من الطلاب الذين يلتحقون بالجامعات. وبذلك تساعد الحكومة في الوفاء بالتزاماتها.

وأخيراً، تستطيع وسائل الإعلام أن تساهم في تطوير هذه المهنة من خلال تغطيتها. ويتخصص الصحفيون في الرياضة والأزياء والطعام والتكنولوجيا. فمن المنطقي أن يكون هناك صحفيون يقومون بتغطية قطاع المواطن فقط - صحفيون يعرفون متى يجذبون الانتباه إلى ابتكار اجتماعي واعد، ومتى يكشفون أمر منظمة تدلي بادعاءات كاذبة أو، ببساطة، تكون أضعف أداءً من المنظمات الأخرى في السوق. وتستطيع منظمات المواطن حالياً أن تعتمد على التغطية الإخبارية فقط خلال موسم العطل أو عندما تندلع الفضائح. ولكن من الممكن للمواطنين أن يستفيدوا طوال العام من الروايات الصحيحة لما يجري في هذا القطاع. إنها ليست مسألة أن تقوم الصحف أو برامج الأخبار التلفزيونية بإعداد مقالات أو برامج تغذي المشاعر الجيدة، إنها مسألة إدراك عالم الصحافة أن كثيراً من التغييرات الأكثر إثارة والأكثر إبداعاً، في كل مكان في العالم، تظهر من هذا القطاع. ومع ذلك فهي تمر بدون أن تُلاحَظ. وتؤثر التغييرات على كل فرد في المجتمع سواء كان في عالم الأعمال أو في الجامعة أو في الحكومة، وهي تحمل صلة شخصية قوية بالنسبة للأشخاص الذين يدرسون جدياً الاشتراك في العمل - الذين يبحثون عن أفكار، ونماذج أدوار، وفرص للمشاركة في هذا القطاع كرياديي أعمال وموظفين ومتطوعين ومستثمرين.

عندما تخرج جوليان فيليبس، عضو مجلس أشوكا، من كلية إدارة الأعمال في جامعة ستانفورد في العام 1970، لم تكن فكرة أن يصبح ريادي أعمال اجتماعية موجودة على شاشة راداره. وتذكر: «لم يخطر ببالي أن العمل في منظمة غير ربحية، ولا أن إنشاء منظمة غير ربحية، كان خياراً. فقد كان الاختيار إما الحكومة أو الأعمال التجارية.

«وعندما تعمقت أكثر داخل أشوكا، تغيرت آفاقي كلها بشأن خيارات الحياة المهنية وما هو هام في العالم. علاوة على ذلك، فقد اكتسبت تدريجياً إعجاباً كبيراً بما يقوم به بيل، وبعدد من زملائنا في أشوكا، إلى درجة أنني قررت قبل عشر سنوات أنني قد جمعت ما يكفي من المال أثناء العمل في شركة ماكينزي وقلت، 'أعتقد أنني سوف أصبح ريادي أعمال.'»

وقد ترك فيليبس عمله في ماكينزي وأنشأ التجديد المدرسي (School Innovation) لمساعدة المدارس في مجتمعات ذوي الدخل المتدني على اعتماد أساليب جديدة للعمل يمكنها أن تمكّن طلابها من التعلم على مستويات أعلى.

واعتبر فيليبس أن التحول إلى ريادي أعمال اجتماعية، يشكل مسيرة حياة مهنية ثانية جذابة، تبشّر برضا أكثر وتحدٍ أكبر من النسخة التقليدية من التقاعد. ويلاحظ مارك فريدمان في كتابه برايم تايم (الفترة الأفضل) أن واحداً فقط من كل خمسة أميركيين فوق سن الخامسة والأربعين، يعمل حالياً.[28] ويشير إلى أن الأميركيين الأكبر سناً أكثر ثراء، ويعيشون لفترة أطول، وأن هناك الكثير من الأدلة على أنهم «متعطشون» لفرص للمساهمة في وقتهم وخبرتهم بطرق ذات مغزى.

ولم يعبر أي من رياديي الأعمال، الذين قابلتهم من أجل هذا الكتاب، عن رغبته في التقاعد – أبداً، على الرغم من أن عدداً منهم قد اشتكى من الضغوط المالية التي يعاني منها في حياته الشخصية وفي عائلاتهم. وكانت الجمل التي كنت أسمعها باستمرار هي: «أنا أحب هذا العمل.» و«لا أستطيع الحياة بدونه.» و «سوف أموت وأنا أقوم بهذا العمل.» وقد افترضتُ، عندما بدأت إجراء أبحاث للقيام بهذا العمل، أن رياديي الأعمال الاجتماعية يكونون محفزين بالإيثار. ولكن رياديي الأعمال الاجتماعية ليسوا غير أنانيين، بل إنهم ذاتيون أكثر، بمعنى أنهم يلتفتون إلى فطرتهم ويتبعون رغباتهم ويسعون وراء طموحاتهم بقوة.

والمكافآت وافرة. وقد أوضحت نالبني ناياك هذه النقطة لي. ونايالك امرأة مفعمة بالفرح أمضت عقوداً وهي تساهم في بناء حركة لحماية حقوق صيادي السمك اليدويين

الذين كانت سبل عيشهم مهددة بصيد السمك الآلي. وقامت ناياك، التي تعيش في كيرالا، في الهند، بالمساعدة على دمج وجهات نظر حقوق المرأة وحماية البيئة في الحركة. كما أنشأت فروعاً لجمعية النساء العاملات لحسابهن (SEWA)، والتي توفر عملاً وخدمات للآلاف من النساء الفقيرات.

ونشأت ناياك في عائلة من الطبقة الوسطى، وقضت سنوات في قرى فقيرة تعتاش على صيد السمك. حيث تعلمت العيش بلا كهرباء وبدون مياه جارية. وعندما أجريت مقابلة معها، ارتكبتُ خطأ في طرح سؤال حول ما إذا كانت قد ضحَّت بالكثير للقيام بهذا العمل، فقد انفجرت بالضحك، «ضحيتُ؟» وهتفت بقوة: «لا، لا، مطلقاً! ليس لدي أي شعور من هذا القبيل. لقد استمتعت بحياتي. لقد كانت حقاً حافلة. لا، لا، مطلقاً. هذه الفكرة عن التضحية ليست موجودة نهائياً. لقد تعلمت واكتسبت الكثير من هذه العملية، ولم أخسر أي شيء. التضحية عندما تعطي شيئاً، تخسر شيئاً، وأنا كسبت الكثير جداً.»

واتضح في وقت لاحق من المحادثة أنه حدث قبل بضعة سنوات أن ناياك خضعت لجراحة بسبب سرطان الثدي، وتبع ذلك ستة أشهر من العلاج الكيماوي. وأدلت بحجة، متحدثة بصراحة وليس بدون تواضع، ولكن لم تحرم نفسها سعادة الذكريات. «في تلك الأشهر الستة، لم يكن هناك يوم واحد كنت فيه وحيدة. وفكر أخي في أخذي إلى مركز متخصص للعلاج الكيماوي في بومباي، ولكنه عندما أتى رأى كل هؤلاء الناس في منزل مفعم بالحيوية والسعادة. لقد أتوا من كافة أنحاء تريفاندرم وبنغالور ومدراس. وقد أتوا لفترة كانت تصل إلى عشرة أيام، وكانوا يقومون بعمل التدليك لي، أو لمجرد أن يكونوا معي. لم أسألهم أبداً. لقد كنت أعامَل مثل أميرة. وقد كان منزلي أشبه بالمهرجان لمدة ستة أشهر. ولم أمر بتجربة مثل هذه من قبل في حياتي.»

«وقد أبلغت جمعية النساء العاملات لحسابهن أنني لا أريد أن أرى أي امرأة من جمعية النساء العاملات لحسابهن. وكنت أعرف أن ثمانمائة امرأة سوف يحضرن. وقلت، 'رجاءً، بحق السماء. لا تفعلن ذلك. سوف يكون ذلك كثيراً جداً. إنهن نساء فقيرات.'

وفي يوم العملية، اجتمعت أولئك النسوة - لا بد أنهن كن بضع مئات - في كنيسة محلية - معظمهن نساء هندوسيات [ناياك مسيحية] -وقد أخذن جميعهن إجازات، وكن يصلين طوال اليوم بينما كنت أخضع للعملية.»

وكأفراد نسعى للقيمة، فإننا نقوم ببناء تصوراتنا عن 'الحياة الجيدة.' ونحن نتأثر بمنظومات المعتقدات، وبالآباء والأمهات والأقران، وبالصور القوية التي تنهال علينا يومياً - صور عن الثروة والنفوذ والشهرة والجمال. وأكثر ما يفتنني في ريادي الأعمال الاجتماعية، على المستوى الشخصي، هي الطريقة التي يتمسكون فيها برؤية داخلية مهما كانت القوى الهدامة التي تحيط بهم كثيرة. وبطريقة ما يستطيعون أن يبنوا معانٍ لأنفسهم وأن يتمسكوا بتلك المعاني. ويستطيعون على أساس يومي أن ينسقوا بين اهتماماتهم وقدراتهم ومعتقداتهم بينما يعملون لإنتاج تغييرات تتفق مع أعمق معتقداتهم.

وفي العام 1990، عندما بدأت بإجراء الأبحاث عن بنك غارمين لكتابي الأول، كانت هناك بضع عشرات من برامج الائتمان الميكروي في العالم كان يستفيد منها أقل من مليوني عميل. واليوم، كما ذكرت سابقاً، هناك أكثر من 100 , 3 برنامج تصل إلى أكثر من 82 مليون شخص. وبالتطلع نحو المستقبل، إلى العشر سنوات أو الخمس عشرة سنة المقبلة، أتصور النوع ذاته من النمو في حقل ريادة الأعمال الاجتماعية - انفجار في النشاط. وبالنسبة لأولئك الذين يسعون إلى استخدام مواهبهم من أجل إعادة تشكيل جزء من العالم، فالفرص غير محدودة - وقد بدأنا للتو في رؤيتها.

خاتمة

الأمور الأكثر أهمية يجب ألا تكون أبداً تحت رحمة الأمور الأقل أهمية.

- غوته

في صباح يوم رائع من أيام أيلول/ سبتمبر من العام 2001، كنت في منتصف الطريق من العمل في هذا الكتاب، وبينما كنت متوجهاً نحو مكتبي، انعطفت جنوباً عند زاوية شارع 27 والطريق السادس، في نيويورك، ورأيت أعمدة الدخان تتدفق من برجي مركز التجارة العالمي. وفي أعقاب 11 أيلول/ سبتمبر مباشرة، وجدت نفسي غير قادر على العمل في هذا الكتاب. وبدت نبرته المتفائلة جداً ساذجة إلى درجة مستحيلة.

ولكن بعد بضعة أسابيع، تقريباً، في تشرين الأول/ أكتوبر، حضرت مناقشة مجموعة في نيويورك كانت تركز على السؤال: «من أين يأتي الأمل؟» وكان كل شخص في الغرفة قد أمضى وقتاً يتجول في أرجاء المدينة، وينظر إلى النشرات الموجودة على الجدران وعلى الحافلات وعلى أكشاك الهاتف، في الأيام التي تلت 11 أيلول/ سبتمبر. وكانت النشرات تقدم أوصافاً بدنية لأشخاص مفقودين كان أصدقاؤهم وأسرهم يأملون أن لا يكونوا قد قتِلوا في برجي مركز التجارة العالمي. وفي الوقت نفسه، كانت الأخبار مهيمَناً

عليها من قِبل القاعدة والآفات والأصوليين الغوغاء الذين كانوا يصبون جام غضبهم على أميركا.

لقد كان الكثير من الناس في الغرفة غاضبين، وتحدث آخرون بيأس عن المستقبل. وأثناء سماعي للمناقشة، بدأت أفكر بشأن الصور التي كانت تظهر في أغلب الأحيان: إرهابيون وأصوليون وغوغاء غير عقلانيين ومجتمعات متخلفة. لقد كانت نفس الصور موجودة في ذهني، ولكنها كانت متوازنة مع صور لأشخاص في أماكن مثل إندونيسيا وبنغلاديش والهند، والذين كانوا يعملون بكفاءة وبقوة من أجل إحداث تغيير إيجابي. وذات صباح، رأيت في إحدى الصحف صورة لغوغاء في داكا، في بنغلاديش، يرددون «الموت لأميركا،» وعلى الفور فكرت في ما يزيد عن 20,000 منظمة نمت بسرعة هناك في العقدين الماضيين لمحاربة الفقر وتحسين التعليم ودفع حقوق المرأة قُدُماً.

وحتى في المجتمعات الاستبدادية، كان قطاع المواطن، على الرغم من أنه كان لا يزال هامشياً ومقيداً بشدة، يستجمع قواه. وعندما فكرت في هذا التوجه، خطر لي أنه على الرغم من التهديد الفوري، فربما أن الأصوليين هم الذين كانوا في موقف دفاعي، بينما كان التاريخ يقف إلى جانب قوى المواطن التقدمي وريادي الأعمال الاجتماعية. ومما لا شك فيه أن السنوات العشرين الماضية قد أنتجت عدداً من ريادي الأعمال الاجتماعية يفوق بكثير عدد الإرهابيين.

وهناك أمر واضح جداً: حظيت قوى العنف بقدر من الانتباه أكثر بكثير.

وبهذا الصدد، تغيَّر القليل منذ أحداث 11 أيلول/سبتمبر. وبحلول الوقت الحالي، أصبح الأميركيون معتادين على صور الحروب والإرهاب. وهذه بالتأكيد أوقات غير عادية. ولكن حتى أثناء الأوقات الاستثنائية بدرجة أقل، لا يتم ذِكر قصة قطاع المواطن الاستثنائية الآخذة في الظهور. ومن المحتمل أنها مبعثرة جداً إلى درجة لا تسمح بعرضها على شاشة التلفاز. من ناحية أخرى، عندما أفتح التلفاز لمشاهدة الأخبار، فإن غياب هذه القصة يجعل من صورة العالم التي أتلقاها أشبه بصورة تم التلاعب بها لغاية

معينة - مثل صورة رقمية لمشهد طبيعي أزيلت منه الأشجار. وذلك يجعلني أتساءل: لو تم جعل الناس يرون الأشجار، ولو كانوا قد أُبلغوا عن بذور التغيير القوية التي تضرب جذورها في كل مكان في العالم، هل كانوا سيشعرون بمزيد من التشجيع؟ هل سيكونون مشاركين في السياسة بدرجة أكبر؟ هل كانوا سيفكرون بطريقة مختلفة بشأن خياراتهم تجاه مسيرة حياتهم المهنية؟ هل سيكونون أقل تخوفاً؟ هل سيتخيلون مستقبلاً أكثر إشراقاً لأبنائهم؟

قالت لي فيرا كورديرو، «هناك عالم آخر خلف العالم المرعب الذي نراه، ويحتاج كل الناس في كل مكان من العالم لرؤيته - كحاجتهم إلى ماء يشربونه وإلى هواء يتنفسونه.»

وعندما كنت طالب صحافة، تم تعليمي أن الأخبار يمكن أن تُعرَّف على أنها معلومات «تزعزع الاستقرار.» وإذا كان الأمر كذلك، فإن ريادي الأعمال الاجتماعية جديرون بالأخبار. إنهم قوى تزعزع الاستقرار: فأينما ينهضون فجأة، يشكلون تهديداً للوضع القائم. وهم مهمون بصورة خاصة في عالم ما بعد الحادي عشر من أيلول/ سبتمبر. وإذا كان هناك نقيض مثالي لدافع الإرهاب، فهو دافع ريادي الأعمال الاجتماعية. فرياديو الأعمال الاجتماعية يظهرون قوة بناء الأشياء بدلاً من تدميرها، ويقومون بمعالجة الكثير من الأسباب الأساسية لعدم استقرار العالم اليوم: الافتقار إلى التعليم والافتقار لحقوق المرأة وتدمير البيئة والفقر.

وإذا تعلمتُ شيئاً واحداً من كتابة هذا الكتاب، فهو أن الأشخاص الذين يحلّون المشاكل، يجب أولاً أن يصلوا، بطريقة ما، إلى القناعة بأنهم قادرون على حل المشاكل. إن هذه القناعة لا تظهر فجأة، والقدرة على استخدام التغيير تنمو في الفرد على مر الزمن بينما تقود الجهود على نطاق ضيق إلى أخرى على نطاق أوسع. ولكن العملية تحتاج إلى بداية - قصة، قدوة، تذوق مبكر لطعم النجاح يساعد شخص ما على تشكيل القناعة في أنه من الممكن جعل العالم مكاناً أفضل. والذين يقومون بالتصرف وفقاً لهذه القناعة ينشرونها إلى آخرين. إنهم ناقلون للعدوى بشدة. ويجب أن تروى قصصهم.

في ما بعد

منذ العام 2004، نمت القصص التي تم سردها في هذا الكتاب في اتجاهات متعددة. وفي كل حالة، تمت توسعة وتعميق تأثير رياديي الأعمال الاجتماعية، وفيما يلي موجز لبعض التطورات الجديدة:

فابيو روزا

في كانون أول/ ديسمبر من العام 2003، قام الرئيس البرازيلي لويس إيناسيو «لولا» دا سيلفيا بإعلان لوز بارا تودوز («النور للجميع»)، وهو برنامج وطني لتوصيل الكهرباء إلى جميع البرازيليين بحلول العام 2008، والذي سوف يستخدِم عناصر تصميم قليلة التكلفة كان فابيو روزا رائداً في استخدامها. وقد شعر روزا بسعادة غامرة بدعم الرئيس، ولكنه رأى أن البرنامج كان يعاني من أوجه قصور. أولاً، كان يدرك أنه يحتاج إلى فترة أطول من خمس سنوات. وثانياً، كانت هناك الكثير من المناطق النائية في البرازيل حيث كانت توسعة الشبكة الكهربائية إليها غير عملية - لذلك كان التوليد غير المركزي (باستخدام مصادر متجددة) أمراً ضرورياً. وثالثاً، حتى يتمكن سكان المناطق الريفية من الاستفادة من الكهرباء، غالباً ما تكون هناك حاجة لدمجها مع أدوات لتوليد الدخل. ورابعاً، لم تكن لدى شركات الكهرباء الكبرى، ولا لدى صغار المزودين الخبرة في توليد الكهرباء من مصادر طاقة مُستدَامة بتكاليف متدنية - ولذلك كان التدريب متطلباً ضرورياً.

وبعد إعلان لولا، غيَّر روزا خططه بشأن تشرق الشمس للجميع (The Sun Shines for All) ومشروع كويرون (Quiron Project)، وذلك نظراً لأن القرويين الذين يعيشون قريباً من الشبكة قد فقدوا الاهتمام بالطاقة الشمسية. وهكذا أخذ روزا نظامه لتأجير الطاقة الشمسية إلى مناطق بعيدة المنال بالنسبة للشبكة الكهربائية، في البداية نحو الأمازون، حيث يركِّز، مع دعم من مؤسسة ليميلسون التي يقع مقرها في الولايات المتحدة الأميركية، على 10,000 من الناس الفقراء الذين يعيشون على الضفة الشمالية لنهر تاباجوس، والذين طوَّر لهم مجموعة من الأدوات التي تعمل بالطاقة الشمسية، بما في ذلك معالج لنبات المنيهوت ومبرِّدات شمسية (بحيث يتوقف صيادو السمك عن استخدام الثلج المُكلِف) وآلات صغيرة للمساعدة في منتجات الألبان وأعمال الخشب والأشغال اليدوية - والأخيرة للنساء في الغابات المطيرة اللواتي يعملن في صناعة «المصاغات الحيوية،» وهو سوق متخصص جديد. وأثناء العمل في ولاية ريو دي جانيرو، طوَّر أيضاً مصباحاً يعمل بالطاقة الشمسية لاستخدامه من قبل صيادي الروبيان بدلاً من المصابيح التي تعمل بسوائل بترولية، والتي تكون مكلِفة وملوِّثة. (المصابيح التي يُعلقها صيادو السمك على ركائز فوق الماء لجذب الروبيان، يجب أن تُعطي الضوء بالشدة واللون المناسبين حتى تؤدي الغرض منها.)

وقد عمل روزا، أيضاً، كأول رئيس لرينوف (RENOVE)، وهي «الشبكة الوطنية لمنظمات المجتمع المدني للطاقة المتجددة» في البرازيل. وهو يعمل الآن مع الكونغرس البرازيلي لتطوير تشريعات بحيث يتلقى صغار مزودي الطاقة المتجددة تمويلاً عاماً (مثل المرافق العامة الصغيرة) بموجب تكليف لوز بارا تودوس. (والتشريع حالياً قيد المراجعة من قِبل لجنة المناجم والطاقة.) ويقوم روزا بتأسيس «مركز التعليم لمصادر الطاقة المتجددة والتوليد غير المركزي،» من أجل تنظيم المعرفة وتوفير التدريب للمرافق العامة والحكومات ولصغار مزودي الطاقة في توليد الكهرباء بتكلفة متدنية، على الشبكة وخارج الشبكة على حد سواء. كما تلقى روزا جائزة التكنولوجيا العالمية للعام 2004 في فئة «ريادة الأعمال الاجتماعية،» وجائزة الشركة السريعة (Fast Company) «جائزة فاست 50،» والتي تقدِّر الإنجازات الاستثنائية للمواطنين في كل مكان في العالم.

جيرو بيليموريا

بحلول أيار/ مايو من العام 2007، كانت تشايلدلاين الهند تعمل في ست وسبعين مدينة ومقاطعة في كافة أنحاء الهند. وتلقت أكثر من 12 مليون مكالمة منذ إنشائها. وقد أصبحت مدمجة بثبات في سياسة الحكومة الهندية لحماية الطفل. وبحلول العام 2007 كان لدى تشايلد هيلبلاين العالمية (CHI)، الشبكة التي أسستها جيرو في العام 2003، ثمانية وتسعون عضواً في تشايلد هيلبلاين يعملون في ثمانٍ وسبعين دولة.

وقد نجحت تشايلد هيلبلاين العالمية في وضع حماية الطفل على أجندة الاتصالات الدولية. ومن خلال القمة العالمية لمجتمع المعلومات، دعت تشايلد هيلبلاين العالمية إلى تخصيص ثلاثة أرقام للاتصال المجاني لجميع خطوط مساعدة الطفل، ولإقرار اعتراف عام بأهمية خطوط مساعدة الطفل. وقد عملت جيرو عن كثب مع الأمين العام للاتحاد الدولي للاتصالات من أجل إجازة خطوط مساعدة الطفل دولياً في قطاع الاتصالات، ما يقلل من المقاومة لتأسيس خطوط مساعدة الطفل المجانية. وقد ذهب الاتحاد الدولي للاتصالات حتى إلى تكريس قمته العالمية السنوية ليوم مجتمع المعلومات للعام 2007، للأطفال وشركات الاتصالات. وبوصفها شريكاً مؤسِّساً لمبادرة ربط العالم معاً، التي أطلقها الاتحاد الدولي للاتصالات، وبالعمل مع وزارة الشؤون الاقتصادية الهولندية، تقوم تشايلد هيلبلاين العالمية بتطوير البوابة العالمية، وهي بوابة انترنت متعددة اللغات ستحوِّل الأطفال إلى خطوط هاتف للمساعدة في كل مدينة من مدن العالم.

وتم إطلاق مبادرة جيرو الأحدث، أفلاطون الدولية لمدخرات الطفل (Aflatoun: Child Savings International)، في تشرين الثاني/ نوفمبر من العام 2005. وهي تمثل بالنسبة لجيرو التوازن المثالي بين الدروس التي تعلمتها من والدتها، الأخصائية الاجتماعية، ومن والدها، المحاسب. وتعتقد جيرو أن غياب الوعي والمهارة في الأمور المالية، جنباً إلى جنب مع غياب الوعي بشأن الحقوق والمسؤوليات، يبقيان أساس عدم المساواة الاقتصادية والاجتماعية. وقد أنشأت برنامج أفلاطون لمدخرات الطفل، وحملة

المناصرة لأفلاطون، لجلب كلٍّ من التعليم الاجتماعي والاقتصادي إلى أنظمة التعليم الرسمية وغير الرسمية، ولمراجعة سياسات البنوك وإجراءاتها لجعلها أكثر سهولة للاستخدام من قِبل الأطفال، ولتيسير عملية مشاركة الأطفال وتطوير مهاراتهم الريادية من خلال تشكيل أندية مدخرات أفلاطون ومؤسسات يشغلها الأطفال.

وبحلول كانون الأول/ ديسمبر من العام 2006، كانت جيرو قد أقامت شراكات مع العشرات من المنظمات في كافة أنحاء العالم، ولدى أفلاطون أكثر من 100,000 مدخر للأطفال في الأرجنتين ومصر والهند ومالي والفلبين والصرب وجنوب إفريقيا وأوغندا وفيتنام وزمبابوي. وقد حصلت جيرو، في العام 2006، على جائزة سكول لريادة الأعمال الاجتماعية لدعم التوسع في عمل أفلاطون.

إرزيت زكرز

تستمر منظمة تحالف في التأثير على تطوير المؤسسات المفتوحة والعيش المستقل للأشخاص المعاقين في أجزاء كثيرة من أوروبا. ولكن داخل هنغاريا، كافحت زكرز من أجل الاستمرار بتشغيل العمليات في مواجهة الاقتطاعات من قبل الحكومة. وقامت تحالف، في العام 2004، بتشغيل 829 شخصاً، ولكن الرقم انخفض إلى 656 في العام 2006، وذلك لأن الحكومة خفَّضت من معونات تشغيل الأشخاص المعاقين. وقد شكل فقدان التمويل ضربة موجعة، وقامت زكرز بمجهود كبير لتقليص الآثار الهائلة المحتملة للتغيير. وقد تم عقد اجتماع في المجتمع، أبلَغ فيه كثير من الأشخاص المعاقين زكرز أنهم يفضلون قبول تخفيضات في الرواتب على أن يروا زملاءهم من الموظفين يفقدون أعمالهم. وأنشأت زكرز مؤسسة جديدة لتعويض بعض الفروق في الوظائف التي فقِدت. وعلى الرغم من ذلك، اضطرت تحالف إلى تسريح عدد من الموظفين الذين بلغوا سن التقاعد الإلزامي، الأمر الذي كان مؤلماً للجميع.

وفي العام 2004، قدمت الحكومة الهنغارية اقتراحاً لتشريع كان من الممكن أن يُخفِّض مستويات المعيشة للأشخاص المعاقين بشكل كبير. وكان من الممكن أن يؤدي إلى

تقديم مستويات أعلى من المعونات للأشخاص المعاقين الذين يعيشون في ظروف شديدة الازدحام، كما لو أنه كان يشجع على عدم الراحة. فعلى سبيل المثال، إقتُرِح أن أولئك الذين يعيشون بين أربعة أشخاص أو أكثر في غرفة واحدة سوف يتلقون معونات لكل فرد أكثر من أولئك الذين يعيشون في غرفة يقيم فيها اثنان. وقد شكَّل التشريع، الذي تجاهل اعتبارات نوعية الحياة للأشخاص المعاقين وقام أيضاً بوضع الأشخاص المعاقين والكبار في السن في فئة واحدة (مزيلاً الفروقات)، مؤشراً صادِماً على استمرار عقلية الحقبة الشيوعية في هنغاريا التي أنتجت مؤسسات رعاية اجتماعية مثل دار بيليشفوروشفار للرعاية الاجتماعية.

وكانت تحالف في قلب المعركة، وساعدت في هزيمة التشريع. وقد تجمع الصحفيون في مركز زكرز في تشومور، وساعدَت في تنظيم مظاهرات ومارَست ضغوطاً على مسؤولين في الحكومة. وفي الوقت ذاته، استمرَت في توسعة حدود خيارات الحياة المتاحة للأشخاص المعاقين في هنغاريا، والاستجابة للاحتياجات الجديدة عندما كانت تظهر في مجتمعها. وعلى سبيل المثال، قامت تحالف بتوسعة مرافقها في تشومور، مضيفة شققاً تتألف من غرفة واحدة ومنافعها (ستوديو) للأشخاص المعاقين الذين يحتاجون إلى قدر قليل جداً من المساعدة المعيشية. وأضافت زكرز مركزاً صحياً جديداً يقدم رعاية بأسلوب المعالجة المثلية ووسائل تكميلية، مثل التغذية الراجعة والعلاج بالطاقة الحيوية. وبدأت برنامج خدمة جديد للأشخاص المعاقين الذين يعيشون مع عائلاتهم خارج مراكز تحالف. وهي تقوم أيضاً ببناء مجموعة من الوحدات السكنية المجهزة بمراكز مساعدة مصممة لتلبي الاحتياجات المختلفة للأشخاص المعاقين والأشخاص الكبار في السن. وتتصور زكرز أن هذه «الوحدات السكنية المندمجة» سوف تكون ملائمة بشكل مثالي للوالدين الكبار في السن الذين يؤيدون العيش مع طفل معاق، ولكنهم لم يعودوا قادرين على رعاية ذلك الطفل وسوف يحتاجون عما قريب للرعاية هم أنفسهم. وأحد أهم الفوائد لهذا النموذج هو أنه سيكون باستطاعة الطفل، بعد وفاة والديه، أن يستمر في العيش في بيئة مألوفة، وبذلك يتم تجنب الصدمة المزدوجة في فقدان المرء لوالديه ولمنزله. وخطة زكرز الحالية تكمن في بناء ست وحدات سكنية في تشومور، تتألف كل منها من عشر شقق.

وفي العام 2006، قامت الحكومة الهنغارية بجعل تحالف تمر في عملية إعادة اعتماد تسببت لزكرز بثمانية أشهر من التوتر النفسي، على الرغم من خروج المنظمة بأعلى مستوى من الاعتماد. وتم اختيار زكرز، من قِبل مؤسسة شواب الخيرية، في العام 2006، على أنها «ريادية الأعمال الاجتماعية للعام» عن هنغاريا، واستلمت جائزة جاكاب فيرم، وهو إسم لأخصائي هنغاري في التربية الخاصة يحظى بتقدير عالٍ. وهي تعمل مع منظمات أخرى من أجل التأثير على الحكومة الهنغارية، والتي عادت، بطريقة مذهلة، إلى تقديم التشريع الذي ساعدت زكرز على هزيمته في العام 2004. وتسعى زكرز أيضاً إلى زيادة الحوافز لتشغيل المعاقين ولاكتساب حقوق متساوية للأشخاص المعاقين في نظام الرعاية البديلة.

وأخيراً، وأثناء تغيير في العلاجات الطبية، أصيب تيبور ،إبن زكرز، بنوبة صرع شديدة جداً لدرجة أنه سبّب أذى لعموده الفقري. وشاهدت زكرز بنفسها مدى ضرورة حصول الأسرة على دعم أثناء تلقي قريب معاق رعاية في المستشفى – وهذا ما قادها إلى بدء برنامج جديد في هذا المجال. وقد تعافى تيبور منذ ذلك الحين، على الرغم من أنه يعيش الآن مع معاناة من ألم في الظهر. وقالت زكرز، إنه كانت هناك نتيجة إيجابية واحدة، وأضافت، «بسبب الحادث، قضينا وقتاً طويلاً معاً، وطوَّرنا علاقة أوثق.»

فيرا كورديرو

على مدى السنوات الثلاث الماضية، استمرت ريناشير في تعميق عملها في تحقيق الاستقرار للأسر وجعل خدماتها أكثر مهنية. وفي العام 2004، افتتحت المنظمة مكتباً آخر في ريو دي جانيرو وتوسعت في برامجها للتدريب المهني. والتي خدمت، حتى الآن، ما يربو عن 2,000 أسرة. وقد أنشأت مؤخراً شبكة صحة الطفل لتوحيد معايير العمل في كافة الشبكات الست عشرة التابعة لها. وقد طورت وحدة تدريبية وتقوم بإطلاق صندوق لتحفيز عمل نسخ من النموذج. وقامت كورديرو مرة أخرى بالاستعانة بشركة ماكينزي وشركاه لدراسة العناصر التي أدت إلى التكيف الناجح.

وتعمل كورديرو حالياً مع مؤسسة أفينا الخيرية والمسؤولين الصحيين في ولاية ساو باولو، وفي مدينة بيلو هوريزونتي، لدمج نموذج ريناشير في أنظمة الصحة العامة. وقد بدأ وزير الصحة البرازيلي، خوزيه تيمبُرارو، أيضاً بالاتصال مع ريناشير لبحث التوسع في النموذج بشكل أعم. وبعد سنوات من الجهود المتعثرة في محاولة التشارك مع الحكومة، تبقى كورديرو متفائلة بحذر. وقد أمضت ريناشير سنوات في تعزيز عملياتها وتقييم أثرها على العائلات التي تخدمها، والمنظمة في وضع أفضل للتحدث مع صانعي السياسات والإشراف على نسخ تطبيق النموذج على نطاق أوسع.

والأدلة على أثرها مثيرة. فعلى سبيل المثال، وجدت دراسة أكثر دقة، أجريت في العام 2006 على عينة مكوَّنة من 108 أُسَر، أن نسبة الأسر التي كان تصنيف الصحة لديها «جيد» ازدادت من 19 إلى 47 بالمائة بعد مساعدة ريناشير، في حين انخفضت نسبة الأسر التي صنفت الحالة الصحية لديها «سيئة» من 44 إلى 18 بالمائة. وارتفع معدل الدخل الشهري من 287 ريالاً برازيلياً إلى 419 ريالاً برازيلياً (زيادة بنسبة 46 بالمائة). وقد درست ريناشير أيضاً معدلات علاج 142 طفلاً في المستشفيات قبل وبعد مساعدة المنظمة، ووجدت أن متوسط تكاليف العلاج لكل طفل قد انخفض من 7,500 ريال برازيلي في السنة إلى 2,000 ريال برازيلي في السنة. وهو انخفاض نسبته 73 بالمائة. وتنفق ريناشير في المتوسط 7,285 ريالاً برازيلياً في السنة على كل أسرة. وعند دراسة تكاليف العلاج في المستشفيات بمفرده، ينتج عن البرنامج وفورات لصالح الحكومة تعادل 70 بالمائة من نفقاتها في السنة الأولى. وذلك لا يشمل وفورات السنوات اللاحقة، والتي تستمر عادة لفترة طويلة بعد رعاية ريناشير، كما أنه لا يأخذ بالاعتبار قيمة المساعدة التي تقدمها ريناشير للأسر في مجالات مثل التعليم، أو تحسين المنزل أو التدريب المهني أو الدعم النفسي.

وتستمر ريناشير في الفوز بجوائز، بما في ذلك جائزة يو بي إس فيجيناريز (UBS Visionaris Award)، وجائزة أبرينك (Abrinq Prize)، وجائزة سكول في ريادة الأعمال الاجتماعية (Skoll Award in Social Entrepreneurship). وفي العام 2005، اختارت

مجلة فوربس البرازيل (Forbes Brazil) كورديرو كواحدة من أكثر النساء تأثيراً في مجال الرعاية الصحية في البلاد.

وبعد الخدمة بصفة متطوعة لمدة اثنتي عشرة سنة، تعاقدت كورديرو، أخيراً، بصفة موظفة براتب في العام 2003. وفي الوقت نفسه، انضم زوجها باولو، بعد التقاعد من حياة مهنية كمدير تنفيذي لدى أي بي إم، إلى ريناشير كمتطوع، مقدِّماً مساعدة رئيسية في التخطيط الاستراتيجي والمالي لريناشير.

جي بي شرام

تقدمت كوليج صَميت منذ العام 2003 بسرعة وبدرجة كبيرة. وبحلول أيلول/ سبتمبر من العام 2007، سوف تعمل المنظمة مع مدارس تخدم 60,000 طالب في عشر ولايات، بما في ذلك كل مدرسة ثانوية في سانت لويس ودينفر وشارلستون وويست فرجينيا، إضافة إلى إحدى عشرة مدرسة في أوكلاند. (وقد أغلقت مدرسة مانيوال الثانوية في دينفر، المدرسة التي بدأت كوليج صَميت بتطوير نموذجها المدرسي ككل، مؤقتاً لمدة سنة من أجل إعادة تنظيمها، وسوف تستمر كوليج صَميت في العمل مع طلاب الصف المدرسي الأخير التالي.) وقد توسعت كوليج صَميت نحو المجتمعات الريفية في مقاطعة ماكدويل، في ولاية ويست فيرجينيا. حيث نسبة الفقر بين الأطفال هي الأعلى في البلاد. ومن خلال زعامة عضو الكونغرس جيمس كلايبيرن، وهو زعيم الأغلبية في مجلس النواب (House Majority Whip)، بدأت المنظمة بالعمل في خمس مقاطعات في ولاية ساوث كارولينا. وتقوم، بدعم من فينتشر فيلانثروبي بارتنرز (Venture Philanthropy Partners)، باطلاق عملها في مقاطعة برينس جورج، في ولاية ميريلاند. وبدأت المنظمة، بدعم من مؤسسة غيتس، بالعمل في إحدى وعشرين مدرسة في مدينة نيويورك مع خطط لتكون نشطة في مائة مدرسة بحلول العام 2010.

ومن خلال العمل مع عدد من الداعمين الرئيسيين، بمن فيهم آرت سامبيرغ وجيمس جينسين وتشك هاريس، رئيس مجلس الإدارة الحالي، قامت كوليج صَميت

باستخدام أسلوب طموح ومبتكَر (تمت تغطيته من قبل مجلة ذا إيكونوميست [The Economist] وجريدة وول ستريت جورنال [The Wall Street Journal]) لتمويل توسعها على غرار الطريقة التي يقوم فيها المصرفيون بعملية «الطرح الخاص» لرأس المال في الأعمال التجارية. وقد أعدوا خطة نمو لمدة أربع سنوات، وأوضحوها في «بيان بالشروط الأساسية» (مع مقاييس للنجاح محددة بوضوح) ومن ثم عملت على إقناع المانحين بتلك الخطة والذين وافقوا على تجميع و«تسبيق» رؤوس أموالهم. وجمعت المنظمة في تسعة أشهر 15 مليون دولار أميركي لـ «صندوق البرهان» الخاص بها، وقد سمي كذلك لأنه صُمِّم لإثبات أنه، في غضون أربع سنوات، يمكن لكوليج صَميت أن ترفع معدلات الالتحاق بالجامعات في كافة أرجاء المجتمع، وبكلفة معقولة.

وقد كان هناك تغيّر في السياسة حدث جنباً إلى جنب مع النمو. وفي البداية، كان تركيز كوليج صَميت منصباً على جعل طلاب أفراد يلتحقون بالجامعات، وفيما بعد انتقلت إلى توجه نحو المدرسة ككل. واليوم تركز على مناطق تعليمية ملتزمة برفع معدلات الالتحاق بالجامعات في كافة أنحاء المنطقة. وهي تعمل الآن على مستوى المناطق مع تسعة من مشرفي المدارس، رغم أن كوليج صَميت أوقفت مؤقتاً عملياتها في شيكاغو، حيث تقوم الإدارة التعليمية حالياً بتحديد الأولويات لأبعاد أخرى من التحديات التعليمية. وتلقت كوليج صَميت مؤخراً ملايين الدولارات من مؤسسة لومينا وكابيتال ون ومؤسسة سكول الخيرية ونيو بروفيت إنكوربوريشن وديلوايت (الذي انضم الشريك الإداري فيها، باري ساليزبرغ، إلى مجلس إدارة كوليج صَميت) لزيادة الوعي بأهمية الوصول إلى الجامعات وإنشاء ونشر أدوات قياس الالتحاق بالجامعات، والتي يمكن استخدامها على مستوى المناطق التعليمية.

ولدى المؤسسة الآن طاقم موظفين يتكون من ثلاثة وتسعين موظفاً، وشبكة تتكون من ألف متطوع. وقد قامت بتدريب 700 مربٍّ على التخطيط للالتحاق بالجامعة. وما زالت نسبة التحاق الطلاب الذين يحضرون ورش عمل صيفية دون 80 بالمائة، وما تزال النسبة المقابلة للاستمرار في الدراسة الجامعية متسقة مع المتوسط القومي

في كافة التركيبات السكانية. إضافة إلى ذلك، شهدت المدارس الشريكة، خلال العام الدراسي 2005-2006، زيادة في الالتحاق بالجامعات في كافة المدارس تتراوح من 10 إلى 50 بالمائة مقارنة بخط أساسي، وفقاً لبيانات تمت المصادقة عليها من أطراف خارجية.

وحازت كوليج صَميت على العديد من الجوائز وشهادات التقدير، بما في ذلك جائزة سكول لريادة الأعمال الاجتماعية، وحازت في أربعة أعوام على التوالي على جائزة الرأسمالي الاجتماعي من فاست كومباني (Fast Company Social Capitalist Awards). وقد دُعي شرام مرتين للإدلاء بشهادته أمام لجنتي مجلس النواب الفرعيتين المختصتين بالتعليم والوصول إلى الجامعات. كما حصل على شهادة الدكتوراه الفخرية في الخدمة العامة من جامعة ريجيس، التي تربطها شراكة مع شبكة كوليج منذ فترة طويلة. وانضم ديريك كانتي، الذي أنشأ منهجية «جلسات الراب،» إلى المنظمة كشريك مؤسس ونائب رئيس لشؤون الخريجين والتدريب؛ وجاء كيث فروم، الذي طوَّر برنامج الكتابة، كمدير للتعليم على المستوى القومي؛ وانضم دين فيربوش، الذي عمل كرئيس مجلس إدارة مؤسس عندما كان مديراً تنفيذياً كبيراً في ناسداك خلال تسعينيات القرن العشرين، بصفته رئيساً للمساعدة في قيادة النمو السريع للمنظمة.

فيرونيكا خوسا

بحلول العام 2007، كانت أكثر من 1,000 منظمة في جنوب إفريقيا منخرطة في الرعاية المنزلية. وكانت تاتيني قد قامت بتدريب ما يزيد عن 2,500 مقدم رعاية. وتعمل مراكز الرعاية المنزلية الآن في كل محافظة في البلاد. وقد أصبحت الرعاية المنزلية، في كل المناطق الريفية والبلدات والمخيمات العشوائية، من أهم البرامج الصحية والاقتصادية، وتزوِّد الآلاف من الشباب بمهارات بالغة الأهمية وفرص عمل. وقامت، الآن، سلطة التعليم والتدريب في قطاع الصحة والرعاية الاجتماعية (The Health and Welfare Sector Education and Training Authority (HWSETA))، وهي أحد أذرع وزارة العمل في جنوب إفريقيا، بتشكيل مسارات تعليمية لـ مساعد (auxiliary)

أخصائي اجتماعي ومساعد صيدلي ومساعد (ancillary) عامل رعاية صحية، ما أدى إلى فتح أبواب الفرص في مجموعة جديدة من المسارات المهنية، وفي الوقت ذاته عزز الروابط بين نظام الصحة الرسمي والكثير من أشد الناس فقراً في جنوب إفريقيا. وتعني كلمة auxiliary «تكميلي» بينما تعني كلمة ancillary «ذو أهمية ثانوية.» وفي الواقع أن مقدمي الرعاية هؤلاء يقدمون خدمات صحية واجتماعية إلى أشخاص هم في أمس الحاجة إليها والذين بدونها كانوا سيحظون بقليل من المساعدة أو لا يتلقون أي مساعدة.

وبلغت فيرونيكا خوسا مؤخراً سن السبعين، وشرحت لي أنها لم تعد «تتمتع بنفس الحيوية» التي كانت تتمتع بها في السابق. وعلى الرغم من ذلك، قامت في العام 2005 بتأسيس منظمة جديدة، أفريناوس لايف سكيلز (Afrenaus Life Skills)، من أجل تقديم مهارات الحياة للأطفال والشباب الذين تيتموا بسبب مرض الإيدز. وقد وجدت خوسا أن الكثير من الأطفال، عندما يكبرون بدون والدين، يفتقرون إلى الوعي بشأن الجوانب الأساسية للرعاية الذاتية. وسوف توفر أفريناوس مجموعة من المهارات في الحياة والمهن، وتعلُّم الأطفال أشياء مثل كيفية تحضير أغذية صحية والوقاية من عدوى مرض الإيدز وكسب الرزق من خلال مجموعة من المشاريع الصغيرة.

وقامت خوسا مؤخراً بضم جهودها مع جهود زميل آخر لأشوكا، وهو دوغلاس راشيونزر، مؤسس سنستايل هولدنغز (Sunstyle Holdings)، وهي منظمة تساعد الناس في بلدات جنوب إفريقيا على تحويل المشاريع الصغيرة إلى مشاريع ناجحة. ويعمل مع خوسا على تأسيس تعاونية لتجفيف الخضار والفواكه مع تغليف وتوزيع للأغذية، وذلك من خلال شبكة متاجر «سبازا» (spaza) في ماميلودي، بحيث يتمكن عدد كبير من الشباب من كسب دخل من خلال تزويد أطعمة مغذية وغير قابلة للتلف إلى المرضى الذين يعانون من الإيدز (الذين يلزمون بيوتهم ويفتقرون إلى التبريد).

وفي تشرين الثاني/ نوفمبر من العام 2006، بدأ مع خوسا بتطوير نموذج تعاونية لكلية جديدة سوف تتخصص في تدريب الشباب كممرضين وأخصائيين اجتماعيين

ومقدمي رعاية منزلية مساعدين. وفي شباط/ فبراير من العام 2007، تلقوا أول اعتماد لهم من الحكومة. وأضافت خوسا، «ترغب عائلتي في أن أمكث في المنزل وأن لا أجهد نفسي. ولكنني أريد أن أرى ما بدأت العمل به وأن أرى أنه يعمل - بمساعدة من الآخرين. والتشارك في العبء مع دوغلاس هو أمر جيد.»

جاويد عبيدي

في وقت الانتخابات العامة في العام 2004، قرر عبيدي أن يسلط الأضواء على الإعاقة كقضية وطنية، وأن يضعها على شاشات رادار الأحزاب السياسية. ونظمت جماعات الإعاقة مؤتمراً، ونجحت في جعل الأحزاب السياسية الثلاثة - حزب المؤتمر وحزب الشعب الهندي (بهارتيا جاناتا) والحزب الشيوعي - ترسل ممثلين، ونجحت في الضغط عليهم من أجل إضافة الإعاقة إلى مواثيقهم. ومن أجل لفت الانتباه للقضية، تنافس عبيدي كمرشح مستقل في الانتخابات العامة.

واستفاد هو وزملاؤه من الفرصة للتركيز على الانتخابات، مطالبين في أن يكون الوصول إلى عملية التصويت ميسَّر للهنود المعاقين. وكانت التجربة، تقريباً، تكراراً لمعركة الإحصاء. في البداية، رفضت لجنة الانتخابات رفضاً قاطعاً. وقام عبيدي بزيادة الضغط، حتى أنه قام بتنفيذ إضراب قصير عن الطعام. ونظم نشطاء الإعاقة احتجاجات حاشدة خارج مكاتب لجنة الانتخابات. (واعتقلت الشرطة العديد من المتظاهرين.) وفي نهاية المطاف، أمرت المحكمة العليا لجنة الانتخابات بالامتثال. ومن ثم التمست اللجنة من المحكمة أن تفرض على الحكومة بناء أرصفة مائلة دائمة في جميع المباني التي تستخدَم كمراكز للاقتراع. ومعظم هذه المباني هي مدارس، وهذا يمثل كسباً مزدوجاً بالنسبة للمعاقين في الهند. ويجري أيضاً تمكين آلات التصويت الإلكترونية بلغة بريل، ما يسمح للذين يعانون من ضعف البصر من أن يصوتوا بأنفسهم.

ويستمر المعاقون، والداعمون لهم، في إزالة الحواجز في كافة أنحاء الهند. وبعد معركة عبيدي مع المسح الأثري في الهند (Archaeological Survey of India) بشأن

الوصول إلى المتاحف (المتعلقة بزيارة ستيفين هوكينغ)، أصدرت محكمة دلهي العليا إشعارات إلى كافة سلطات البناء والنقل في دلهي، إضافة إلى سلطة المطار ليلتزموا بطريقة مشابهة. وخضعت معظم البنية التحتية لهذا الأمر الجديد، بما في ذلك نظام مترو دلهي. واعتباراً من أيار/مايو من العام 2007، كان حتى لدى دلهي حافلتان عاملتان بدون عوائق، مع 600 حافلة أخرى تحت الطلب.

كما أطلق عبيدي حملة توعية تركز على التعليم. ومن خلال العمل مع وزارة التعليم، قامت جماعة حقوق المعاقين بصياغة خطة عمل، عرضها وزير التعليم على البرلمان في العام 2005، تصرِّح بأن كل مدرسة وكلية وجامعة في الهند يجب أن تكون سهلة الاستخدام من قبل ذوي الإعاقات بحلول العام 2020، جنباً إلى جنب مع كل نزل شباب (مهجع)، ومكتبة ومختبر.

وكانت الواقعة الأكبر في العام 2006 هي فتح باب الخدمة المدنية أمام الأشخاص المعاقين. ولدى الهند أكثر من ثلاثين فرعاً من الخدمة المدنية، ومصلحة الإدارة الهندية (Indian Administrative Service) هي المرغوبة أكثر. وتطلق مصلحة الإدارة الهندية الحياة المهنية للأشخاص الذين يصبحون حكام مناطق وأمناء عامين مشاركين ووزراء. وقد ضمن قانون الإعاقة للعام 1995 حصة للمعاقين بنسبة 3 بالمائة في جميع الوظائف الحكومية، ولكن هذا لم يشمل المناصب العليا. وفي العام 2003، تم رفض اثنين من الشبان، تأهلا لوظائف في مصلحة الإدارة الهندية، وذلك بسبب إعاقات خفيفة (تم اعتبارهما غير ملائمين وتم منحهما وظيفتين في فرع أدنى من الخدمة المدنية). ولم تجد احتجاجاتهما أي نفع، وقبِلا ما عُرِض عليهما.

ويقوم عبيدي كل سنة بزيارة أكاديمية الخدمة المدنية في موسوري لإلقاء محاضرة على أمل توعية موظفي الخدمة المدنية المستقبليين. وهناك التقى الشابين وسمع قصتهما. وعندما عاد إلى دلهي، خاض معركة بنجاح من أجل أن يجعل الشابين يعودان إلى مصلحة الإدارة الهندية. وأثار انتباه الصحافة للقضية، وعرضها أمام رئيس الوزراء الذي دعا إلى

إجراء مراجعة. ونتيجة لذلك، تم فتح أبواب ثمانية عشر فرعاً من فروع الخدمة المدنية للأشخاص من ذوي الإعاقات. وفي العام 2006، كانت نسبة الـ 3 بالمائة مطبَّقة في جميع المجالات. وفي تلك السنة، تم توظيف اثني عشر شخصاً معاقاً، من بينهم ثلاثة تم توظيفهم في مصلحة الإدارة الهندية المرموقة - عدد قليل ولكنه رمزي للغاية. وفي نيسان/ إبريل من العام 2007، انتصر عبيدي على الحكومة في إجبار فروع الخدمة المدنية على الوفاء بالالتزامات المتراكمة أيضاً - أي جميع الوظائف التي كان يجب أن تذهب إلى الأشخاص المعاقين منذ العام 1996 وحتى العام 2006.

ومن أجل سجل وقائع أكثر تفصيلاً لهذه المعركة، وغيرها من المعارك، اطلع على خدمة أخبار وبيانات المعاقين www.dnis.org (Disability News and Information Service)، الذي تم إطلاقه في العام 2003 من قِبل المركز الوطني لتعزيز توظيف الأشخاص المعاقين (NCPEDP).

تطورات أشوكا:

لقد نمت أشوكا نمواً كبيراً على مدى السنوات الثلاث السابقة، وأطلقت مجموعة من المبادرات الجديدة. وقامت بين العامين 2004 و2006 بانتخاب 400 زميل جديد، وهي حالياً على الدرب لتتجاوز هدف الـ 1,000 زميل مع نهاية العام 2007. ويعمل زملاؤها اليوم في ثمانٍ وستين دولة. وتشمل المناطق الكبرى للتوسع، منذ العام 2004، غربي أوروبا والشرق الأوسط. وبحلول العام 2006 كانت أشوكا قد دعمت ما يربو عن عشرين ريادي أعمال اجتماعية في إسبانيا وفرنسا وألمانيا وإيرلندا. وفي الشرق الوسط، حيث يعمل رياديو الأعمال الاجتماعية تحت قيود أشد، كانت قد قامت، بحلول العام 2006، بانتخاب اثنين وأربعين زميلاً في تركيا، واثنين وعشرين زميلاً في مصر. وتبحث المنظمة الآن عن موظفين في الصين واليابان. وفي جهود منسقة لتوليد وعي بشأن رياديي الأعمال الاجتماعية، تقيم المؤسسة الآن «احتفالات تقليد منصب» رفيعة المستوى للزملاء الجدد، ويقوم بدور المضيفين فيها رياديو أعمال بارزون، بمن فيهم سيرجي برين، الشريك المؤسس لشركة جوجل، ونارايانا ميرثي، مؤسس إنفوسيس (Infosys).

ومنذ العام 2004، عندما اعتمدت صناع التغيير (Changemakers.net) نموذجها في «الحلول الاجتماعية ذات المصادر المفتوحة،» استلمت مسابقات التحدي الخاصة بها أكثر من 1,000 مدخل من أربع وتسعين دولة، مع أكثر من 332,000 زائر غير مكرر إلى الموقع في العام 2006. وفي أيار/ مايو من العام 2007، أطلقت صنّاع التغيير منافسة عالمية، بالاشتراك مع منظمة روبرت وود جونسون ((Robert Wood Johnson (RWJ)، باحثة عن «ابتكارات في مجال الصحة تساعد على إنشاء منتجات وخدمات جديدة لتعزيز التغيير ولتحقيق ميزة في التنافس – ابتكارات تساعد الناس على إدارة الرعاية الصحية الخاصة بهم ببساطة أكبر وبطريقة مريحة وبكلفة معقولة أكثر.» ووافقت منظمة روبرت وود جونسون على استعراض الإدخالات، وجعل ما يصل إلى 5 ملايين دولار أميركي متاحة لأفكار يثبت أن لديها الإمكانيات الكامنة على تحقيق تأثير على نطاق واسع. وهذا النموذج في اجتذاب الأفكار من أي مصادر في أي مكان في العالم، في الوقت المناسب، يغيِّر الطريقة التي تستثمر بها المنظمات في التغيير الاجتماعي. (وتستخدم الشركات بالفعل هذا النموذج من أجل إيجاد حلول لتحديات البحث والتطوير.)

وقامت مبادرة أشوكا، المواطَنة الاقتصادية الكاملة (Full Economic Citizenship) بإطلاق ثلاث شراكات من سلسلة القيمة الهجينة (Hybrid Value Chain (HVC)) بين الزملاء والشركات، وهي تجري مناقشات الآن مع أربع شركات إضافية. وتشتمل الشراكات الحالية على أمانكو (Amanco)، وهي واحدة من أكبر شركات أنظمة الري في المكسيك؛ وسيميكس (Cemex) وهي ثاني أكبر شركة لصناعة الأسمنت في المكسيك؛ ولافارج (Lafarge) وهي شركة بارزة في مجال مواد البناء. وتقوم منظمات الزملاء والشركات، من خلال هذه الشراكات، بتطوير نماذج تمويل وتوزيع وخدمة بديلة لتوفير تكنولوجيا الري ومواد بناء للمزارعين وصغار البنائين المحرومين حالياً من الخدمات. ونموذج القيمة الهجينة مصمَّم ليستخدَم في نطاق من القطاعات بحيث يتمكن عدد كبير من الناس «في قاعدة الهرم» من الاستفادة من المنتجات والخدمات التي ستعمل على تحسين ظروفهم الاجتماعية والاقتصادية.

وقد أطلقت أشوكا مؤخراً، برنامج خدمات مالية اجتماعية (SFS) (Social Financial Services)، تعمل من خلاله مع وسطاء ماليين كبار للمساعدة على تطوير منتجات وخدمات جديدة لتحفيز الاستثمار في منظمات قطاع المواطن. وعلى سبيل المثال، في العام 2006، قامت الخدمات المالية الاجتماعية وزميل لأشوكا اسمه ديفيد غرين، بالتشارك مع بنك دويتش (Deutsche Bank) لإطلاق أي فند أي (Eye Fund I)، الذي يقدّم قروضاً وضمانات قروض لدعم تطوير رعاية للعيون بكلفة في المتناول ومستدامة وسهلة المنال لفقراء العالم. وفي الوقت نفسه، تمنح المستثمرين عوائد قريبة من عوائد السوق. كما أسست أشوكا فئة من ريادي الأعمال الاجتماعية تركز بشكل خاص على زيادة الوصول إلى رأس المال لقطاع المواطن.

وهناك مبادرة جديدة تسمى الأكاديمية العالمية (Global Academy)، ومن أعضائها الحاليين، محمد يونس وأليس تيبر مارلين وبيتر أيجين وأوديد غراجو وفاضل عبيد وإيلا بهات ورون غرزيفينسكي وماري هوتون وبيل درايتون. وقد تم تأسيس الأكاديمية العالمية من أجل تطوير حقل ريادة الأعمال الاجتماعية والتجسير بين رياديي الأعمال التجارية ورياديي الأعمال الاجتماعية من خلال الاعتماد على رؤى من أشخاص قامت منظماتهم بوضوح بتغيير أنماط على الصعيد العالمي. وكجزء من هذا العمل، قامت أشوكا بإعداد «سلسلة دي في دي ريادة الأعمال الاجتماعية» (The Social Entrepreneurship DVD Series)، وهي مورد معلومات عن كيفية التوسع في نطاق الابتكارات الاجتماعية، وقائم على مقابلات مع أعضاء الأكاديمية. وقد تم بيع 17,000 نسخة من السلسلة منذ العام 2005، وهي قيد الاستخدام في سبعين جامعة وأربعين دولة. وهي متوفرة أيضاً بواسطة أمازون ويوتيوب ونيتفليكس وفي بودكاستس. وقامت الأكاديمية العالمية أيضاً، بالتشارك مع جامعة أكسفورد، بانشاء الشبكة الجامعية (University Network)، وهي شبكة للأكاديميين والممارسين الذين يركزون على تعزيز التعليم والأبحاث في ريادة الأعمال الاجتماعية.

ومن بين المبادرات الجديدة التعاون لسلامة الزميل (Fellow Security Collaboration)، التي تمنح استراتيجيات وقاية وطوارئ لدعم زملاء أشوكا الذين يتعرضون لتهديدات؛ وبرنامج أشوكا للشباب (Young Ashoka Program) (يعرَف داخلياً باسم 'أشوكيتوس')، الذي يقوم بإشراك زملاء أطفال من أجل تعريضهم لمزيد من ريادة الأعمال الاجتماعية؛ وجبات عشاء وصول الجماعة (Group Access Dinners)، التي توفر للزملاء فرصاً للتشارك بالأفكار مع الزعماء والمدراء التنفيذيين والشخصيات السياسية؛ ومشاورات لحل المشاكل (Problem-Solving Consultations)، التي تجمع الزملاء معاً من أجل معالجة تحديات مهنية معينة؛ وسوق الزميل على الانترنت (Online Fellow Marketplace)، الذي يقوم بتطوير منصة تكنولوجية للتشارك في المعرفة وشبكة المعارف بين جميع الزملاء؛ ومبادرة استثمارات ريادة الأعمال الجماعية (Group Entrepreneurship Investments)، التي تقوم، بطريقة منهجية، باستعراض مقترحات التمويل من الزملاء الذين يسعون للتعاون.

وفي العام 2005، حصل بيل درايتون على جائزة الاستحقاق والجدارة من كلية الحقوق في جامعة ييل، وهي أرفع جائزة تكريم تقدمها الجامعة، وذلك لأنه قام بتقديم مساهمة كبيرة للخدمة العامة، كما تم اختياره كأحد «أفضل 25 زعيماً في أميركا» من قِبل تقرير العالم وأخبار الولايات المتحدة الأميركية (US News & World Report)، ومركز جامعة هارفرد للزعامة العامة (Public Leadership Harvard's Center for).

وتتوقع أشوكا، بحلول العام 2013، أن تقوم، في كل سنة، بانتخاب ما يقارب 500 زميل جديد على مستوى العالم، وهو ما تعتبره قريباً من «التشبع الكامل للسوق». وفي العام 2007، سوف تنتخب المنظمة 200 ريادي أعمال اجتماعية، وبالتالي يمثل ذلك خطة نمو طموحة. وتتصور أشوكا أن نصف الفرق سوف يأتي من زيادة النشاط في البلدان التي تعمل فعلاً فيها، وربع آخر من التوسع إلى داخل بلدان جديدة، والربع الأخير من الصين. ومع تحرك المنظمة نحو الأمام، تستمر في البحث عن سبل أفضل للاستفادة من النفوذ والأفكار في شبكتها، عاملة على تحفيز مجموعة كبيرة من الحلول ذاتية

التنظيم وذاتية المضاعفة وذاتية المراقبة، يدفعها زملاء سوف يرتبطون بجميع قطاعات المجتمع، بما فيها قطاع الأعمال والحكومة والقطاع الأكاديمي والإعلام وعامة الناس.

ويهدف كل ذلك إلى خدمة رؤية أشوكا الشاملة المتمثلة في بناء عالم يكون فيه «كل شخص صانع تغيير،» وهي رؤية يعتبرها درايتون ضرورة عملية وخطوة كبرى للأمام في التطور، على حد سواء. ويشرح، «مع تغيُّر العالم بسرعة أكبر وأكبر، تكون فترة عمر النصف لأي حل معين أقصر وأقصر. ونحن بحاجة إلى حلول جديدة طوال الوقت. لذلك فإن العامل الأكثر أهمية لكي نركز عليه هو النسبة المئوية من سكان العالم الذين هم صنّاع تغيير. وعندما يكون 'كل شخص هو صانع تغيير، يكون لديك تكيُّف بارع مستمر بالثبات ذاته في كل مرحلة من مراحل الزمن. وإذا أردنا أن يكون لدينا عالم يعمل بنجاح، حيث يكون الناس مواطنين كاملي المواطَنَة، يحتاج الناس إلى معرفة أنه يمكنهم أن يتسببوا في التغيير، وإلى المهارة. وأنت بحاجة إلى معرفة كيفية العمل مع الآخرين، وتحتاج للعيش في مجتمع يحترمك ويدعمك للقيام بذلك. وإذا فكرت بشأن ذلك، فهذا عالم له بنية تشبه بنية الدماغ، حيث يعرف الجميع كيفية بدء وجمع فِرق، وشبكات من الفِرق، من أجل إنجاز ما هو بحاجة لأن يُنجز، ويعرف كل شخص أيضاً كيف يلعب – وهم يحصلون على رضاً هائل من اللعب معاً. ما هي الحكمة؟ الحكمة تكون عندما نجمع كل القطع المنفردة ونرى النمط ونشعر بشكل متزايد بالتوحد مع الكل. فكر في التعزيز، كل الطاقة الإيجابية التي تأتي عندما تساهم. وعندما تزداد معدلات القدرة على المساهمة بتسارع، وعندما نتعلم كيف نعمل مع بعضنا البعض بشكل أفضل وأفضل استناداً إلى التعاطف وعمل الفريق والقيادة، سيكون ذلك ممتعاً أكثر بكثير.»

الهوامش

الفصل 1 . أناس يعملون بلا هوادة

1. على سبيل المثال، أنتج بحث في ليكسيس نيكسيس عن المصطلح «ريادي أعمال اجتماعية» ستة مقالات للعام 1991 و573 للعام 2001 و 1682 للعام 2006.
2. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1993), 21.
3. See Joseph A. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (New York: HarperCollins, 1984).
4. George Gendron, «Flashes of Genius,» Interview with Peter Drucker in *Inc. Magazine*, May 15, 1996.
5. اجتذبت الرهبنة الفرنسيسكانية 5000، عضو بين 1209 و 1220 وكانت الديانة الأسرع نمواً في زمنها. وأسس القديس فرنسيس أيضاً رهبنة نسائية أصبحت تعرف بور كليرز (Poor Clares)، ورهبنة للناس العاديين، رهبنة أخوة وأخوات بينانس (Penance).
6. مصادر لنمو جماعات المواطن : Indonesia: Walhi: Indonesian Forum for the Environment; India: Helmut K. Anheier and Lester M. Salamon, eds., *The Non-Profit Sector in the Developing World* (Manchester: Manchester University Press, 1998), 39; Bangladesh: Memorandum for Bangladesh Bangladesh (March 13-15, Development Forum 2002-2003, Govt. of 2002), 32; Slovakia: Civicus (www.civicus.org); Central Europe: Curds Runyan, «Action on the Front Lines,» *World Watch* (November/December 1999): 14; France: Civicus; Canada: Michael Hall and Keith G. Banting, «The Nonprofit Sector in Canada: An Introduction,» in Keith G. Banting, ed., *The Nonprofit Sector in Canada* (Kingston, Ontario and Montreal, Quebec: McGill-Queen's University Press, 1999), 1-28. The 50-percent figure is based on a 3-percent annual growth rate since 1987; Brazil: Civicus.
7. عدد المنظمات المعفاة من الضرائب المسجلة في IRS, 1989-1998, Urban Institute, National Center for Charitable Statistics, 1998; www.nccs.urban.org.
8. الرقم مليون منظمة في البرازيل مبلغ عنه من قبل Ashoka Brazil; والرقم 2 مليون منظمة في الولايات المتحدة الأميركية مبلغ عنه في Runyan, «Action on the Front Lines,» 14.

9. Runyan, «Action on the Front Lines,» 14. See also Independent Sector, *Nonprofit Almanac: Dimensions of the Independent Sector 1996-1997* (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996), 15.
10. *Yearbook of International Organizations*, as cited in *The* Economist, December 11,1999, 21.
11. John E. Seley and Julian Wolpert, *New York City's Nonprofit Sector* (New York: The New York City Nonprofits Project, May 2002), 31; www. nycnonprofits.org.
12. Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier, *The Emerging Sector Revisited* (Baltimore: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies Center for Civil Society Studies, 1999).
13. See James Alien Smith and Karsten Borgmann, «Foundations in Europe: The Historical Context,» in Andreas Schliiter, Volker Then, and Peter Walkenhorst, eds., *Foundations in Europe: Society, Management and Law* (Gutersloh, Germany: Bertelsmann Stiftung,2001), 2-34.
14. See, for example, the UN *Global Compact*, www.unglobalcompact.org; the *Compact on Relations Between Government and the Voluntary and Community Sector in England*, www.homeoffice. gov.uk; and the *Campus Compact*, www.compact.org; see also Shirley Sagawa and Eli Segal, *Common Good: Creating Value through Business and Social Sector Partnerships* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
15. See, for example, Reed Abelson, «New Philanthropists Put Donations to Work,» *New York Times*, July 6, 2000; Peter Y. Hong, «Foundations Must Change to Meet Future Needs,» Los *Angeles Times*, April 26, 1998; Kristi Essick, «Venture Philanthropy Brings 'Social Returns,' « *Wall Street Journal*, December 28, 2001; Michael Lewis, «Heartless Donors,» *New York Times Magazine*, December 14,1997; Karl Taro Greenfield, «A New Way of Giving,» *Time*, July 24, 2000; Mario Morino, «Strategic Investments for Social Progress,» *Changemakers.net* (April 2001); Nicole Etchart and Lee Davis, «Prophets for Non-profits?» *Alliance*, 7, No. 2 (June 2002), available at www.nesst.org; J. Gregory Dees, «The Meaning of Social Entrepreneurship,» October 31, 1998, available from www.gsb.stanford.edu. The Independent Sector highlights several performance measurement approaches, including those used by the W. K. Kellogg Foundation, Big Brothers Big Sisters of America, Pew Charitable Trusts, and United Way; www. independentsector.org.
16. See William J. Baumol, *The Free-Market Innovation Machine* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2002).
17. Interview with William J. Baumol.
18. Lester M. Salamon, «The Rise of the Nonprofit Sector,» *Foreign Affairs* (July/August 1994): 118.

19. See J. Gregory Dees, «Enterprising Nonprofits,» *Harvard Business Review* (January-February 1998): 5-15.
20. See Gary Wills, «A Readers Guide to the Century,» *New York Review of Books*, July 15, 1999, 24-28.
21. Salamon, «The Rise of the Nonprofit Sector,» 117.
22. Wills, «A Readers Guide to the Century,» 26.

23. المرجع السابق نفسه.

24. أنظر، على سبيل المثال، تجزئة الحقل لريادي الأعمال الاجتماعية في زمالة أشوكا (www.ashoka.org) التي تشتمل على: الوصول إلى التعليم وتعليم الكبار والزراعة والتثقيف بشأن مرض الإيدز/ فيروس العوز المناعي البشري والعلاج والوقاية والتكنولوجيا الملائمة وحماية التنوع الحيوي والمشاركة المدنية والاتصالات/ وسائل الإعلام ومشاركة المجتمع في التعلم وحل النزاع وحماية المستهلك والنزعة الاستهلاكية والتعاونيات ومنع الجريمة والحفاظ على الثقافة وتطوير المناهج والصحة السنية وتطوير مساعدات التعلم والإعاقات والنمو في مرحلة الطفولة المبكرة والاقتصاديات والتعليم والتوظيف والبيئة والمساواة والحقوق والتعليم التجريبي ومزارع الأسماك والغابات والمساواة بين الجنسين ونظام تقديم الرعاية الصحية والتعليم العالي والإسكان والجوع وتوليد الدخل وتكنولوجيا المعلومات وإدارة الأراضي وإصلاح الأراضي والإصلاح القانوني والتشريعي والأمية والصحة العقلية والمشاريع الصغيرة جداً وحماية الموارد الطبيعية والتعليم غير الرسمي وحماية الحيوانات البرية والسياسة العامة والعلاقات بين الأعراق والصحة الإنجابية وأنظمة السلامة والصرف الصحي والنفايات الصلبة والقمامة وتعاطي المخدرات وتدريب المعلمين والنقل والعنف والإساءة والعمل التطوعي وإدارة المياه.

25. Thomas Princen and Matthias Finger, *Environmental NGOs in World Politics*, as quoted in Curtis Runyan, «Action on the Front Lines,» *World Watch* (November/December 1999): 13.
26. Paul Hawken, Amory Lovins, and L. Hunter Lovins, *Natural Capitalism* (Boston: Little, Brown and Company, 1999), 4.
27. See *Global Trends 2015: A Dialogue About the Future With Non-government Experts*, a report prepared under the direction of the National Intelligence Council for the Central Intelligence Agency, December 2000; www.cia.gov.
28. See «The Widening Gap in Global Opportunities,» in the United Nations Development Programme (UNDP) *Human Development Report 1992* (New York: Oxford University Press, 1992), 347-4; http://hdr.undp.org/reports/global/1992/en. See also «Deepening Democracy in a Fragmented World,» in the UNDP *Human Development Report 2002* (New York: Oxford University Press, 2002), 1-11;

http://hdr.undp.org/reports/global/2002/en. بينما يفوق الناتج العالمي السنوي 5,000 دولار أميركي لكل فرد، يستمر 2.8 مليار شخص في العيش على أقل من 2 دولار في اليوم.

29. Noreena Hertz, *The Silent Takeover* (New York: Free Press, 2001), 9-10.

30. المرجع السابق نفسه، 33

31. المرجع السابق نفسه، أنظر أيضاً: Stephen Labaton with Jonathan D. Glater, «Staff of S.E.C. Is Said to Dilute Rule Changes,» *New York Times*, January 22, 2003, and «Downsized Corporate Reforms,» *New York Times*, Editorial, January 23, 2003.

32. Hertz, *The Silent Takeover*, 104-05.

33. Jessica T. Mathews, «Power Shift,» *Foreign Affairs* (January/February 1997): 63.

الفصل 2. من جوز البلوط الصغير تنمو أشجار ضخمة

1. See www.ashoka.org; see also David Bornstein, «Changing the World on a Shoestring,» *The Atlantic Monthly* (January 1998):34-39.
2. David Bornstein, *The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank* (Chicago: University of Chicago Press, 1997).
3. See www.grameen-info.org
4. The State of the Microcredit Summit Campaign Report 2006; www.microcreditsummit.org.
5. تم تعيين ستيفن هادلي مستشاراً للأمن القومي للرئيس جورج دبليو بوش في العام 2004
6. «Study of Local Themes Helps Schools in India Drop British Accent,» *Christian Science Monitor*, May 6, 1988; «Learning the Natural Way,» *The Indian Post*, September 4, 1988; «Gloria de Souza: Revolutionising Primary Education in India,» *Dhaka Courier*, September 18, 1992.

الفصل 3. أضاء النور في رأسي

1. William Drayton, *Profiles of the Ashoka Fellows, Ninth Fellowship Elections* (Arlington, Virginia: Ashoka, 1990), 36-39.
2. Fabio Rosa, «Utilizing the Market for Environmental Changes,» *Changemakers Journal* (March 2001), www.changemakers.net.

3. Fabio Rosa and Jose Fernando Gomes, *Proluz I—Avaliacao De Resultados* («Proluz I—Evaluation of Results»), (Porto Alegre: Development Bank of Rio Grande do Sul, Government of Rio Grande do Sul, 1994).
4. Fernando Selles Ribeiro, «*Eletrificafdo Rural de Baixo Custo*» («Low-Cost Rural Electrification»), Ph.D. diss., University of Sao Paulo, 1994.
5. Mac Margolis, «A Plot of Their Own,» *Newsweek*, Latin American International Edition, January 21, 2002, 8-13.
6. Fabio Rosa, «My Week and Welcome to It,» *Grist Magazine*, November 10, 2000, www.gristmagazine.com. See also Mac Margolis, « Not As Green as They Seem,» *Newsweek*, Latin American International Edition, March 27, 2000, 10-14.
7. Margolis, «A Plot of Their Own.»
8. Allan Savory, «Introduction,» in Andre Voisin, Grass *Productivity* (Washington, D.C.: Island Press, 1988), xvii.
9. Voisin, *Grass Productivity*.
10. Paul Hawken, Amory Lovins, and L. Hunter Lovins, *Natural Capitalism*, 208.
11. Christopher Flavin, «Rich Planet, Poor Planet,» in The Worldwatch Institute, *State of the World 2001* (New York: W.W. Norton, 2001), 14-15.
12. Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1993), 30-31.
13. David Lipschultz, «Solar Power Is Reaching Where Wires Can't,» *New York Times*, September 9, 2001.
14. See www.schwabfound.org.
15. See www.thetech.org/techawards.

الفصل 4. العزيمة الثابتة لإرادة لا تقهَر

1. في كتابة قسم فلورنس نايتنغيل، تم الاعتماد على المصادر التالية:

Florence Nightingale, *Notes on Nursing* (New York: Dover Publications, 1969); Lytton Strachey, *Eminent Victorians* (New York: Modern Library, 1999); Cecil Woodham-Smith, *Florence Nightingale* (New York: McGraw-Hill, 1951); Edward Tyas Cook, *The Life of Florence Nightingale*, vols. 1 and 2 (New York: Macmillan, 1913); Michael D. Calabria and Janet A. Macrae, eds., *Suggestions for Thought, by Florence Nightingale, Selections and Commentaries* (Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 1994); Martha Vicinus and Bea Nergaard, eds., *Ever Yours, Florence Nightingale, Selected Letters* (London: Virago Press 1989); *Encyclopaedia Britannica*, 2001 CD-ROM Edition, entry on

«Florence Nightingale»; I. Bernard Cohen, «Florence Nightingale,» *Scientific American,* 250 (March 1984): 128-37; and Edwin W. Kopf, «Florence Nightingale as Statistician,» *Journal of the American Statistical Association,* 15, Issue 116 (December 1916): 388-404.

2. Strachey, *Eminent Victorians,* 102.

3. المرجع السابق نفسه، 103.

4. المرجع السابق نفسه، 105.

5. Cook, *The Life of Florence Nightingale,* vol. 1, 153.

6. The description of the scene in Scutari is summarized from Cook, *The Life of Florence Nightingale,* Vol. 1, 183-84.

7. Nightingale's administrative reforms are detailed in Strachey, *Eminent Victorians, 108-16.*

8. Cook, *The Life of Florence Nightingale,* vol. 1, 186.

9. Cohen, «Florence Nightingale,» 131. / معدلات الوفاة الدقيقة في شهر شباط فبراير وشهر أيار/ مايو 1855 كانت 42.7 و2.2 على التوالي.

10. Strachey, *Eminent Victorians,* 116-17.

11. المرجع السابق نفسه.

12. See Kopf, «Florence Nightingale as Statistician,» 388-404; and Cohen, «Florence Nightingale,» 128-37.

13. Cohen, «Florence Nightingale,» 136—37.

14. خُفضت معدلات الوفاة بين الجنود البريطانيين في الهند من 69 إلى 18 لكل 1000 من 1863 إلى 1873.

15. Kopf, «Florence Nightingale as Statistician,» 403.

16. Cohen, «Florence Nightingale,» 137.

17. Strachey, *Eminent Victorians,* 105.

18. Niccolo Machiavelli, *The Prince* (New York: New American Library, 1980), 49-50.

الفصل 5. قوة هائلة

1. Suzanne Hoeber Rudolph and Lloyd I. Rudolph, *Gandhi: The Traditional Roots of Charisma* (Chicago: University of Chicago Press 1983), 62-86.

2. Geoffrey Ashe, *Gandhi* (New York: Stein and Day, 1969), 279-302.

3. See A. L. Basham, *The Wonder That Was India* (New York: Grove Press, 1959), 53-57; D. C. Sircar, ed., *Inscriptions of Asoka,* 3d ed. (Delhi: Ministry of Information and Broadcasting, Government of India, 1975).

4. Karen Armstrong, *Buddha* (New York: Viking, 2001), xii-xiii.

5. تم أخذ القسم عن بهيف من

Hallam Tennyson, *India's Walking Saint: The Story of Vinoba Bhave* (New York: Doubleday & Co. 1955); Daniel P. Hoffman, *India's Social Miracle* (Happy Camp, CA: Naturegraph, 1961); Sugata Dasgupta, *A Great Society of Small Communities: The Story of India's Land Gift Movement* (Varanasi: Sarva Seva Sangh Prakashan, 1968); and Shriman .1970 Narayan, *Vinoba: His Life and Work* (Bombay: Popular Prakashan),

6. David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Free Press, 1967), 328.

7. المرجع السابق نفسه، 238.

8. المرجع السابق نفسه، 221-23.

9. المرجع السابق نفسه، 234.

10. See Brian J. Cook, *Bureaucratic Politics and Regulatory Reform: The EPA and Emissions Trading* (New York: Greenwood Press, 1988).

11. المرجع السابق نفسه، 83-101.

12. المرجع السابق نفسه، 121-43.

13. Russell E. Train, «The Destruction of EPA,» *Washington Post*, February 2, 1982.

14. المرجع السابق نفسه.

15. Philip Shabecof, «Funds and Staff for Protecting Environment May Be Halved,» *New York Times*, September 29, 1981.

16. Joanne Omang, «Internal Rifts, Huge Staff Cut Hint EPA Retreat on Programs,» *Washington Post*, September 30, 1981.

17. تحليل درايتون لتأثير برنامج ريغان – غوروش على المدى البعيد قُدِّم كشهادة أمام اللجنة الفرعية للبيئة والطاقة والموارد الطبيعية للجنة العمليات الحكومية التابعة لمجلس النواب في الولايات المتحدة الأميركية في 21 تشرين الأول/ أكتوبر من العام 1981.

18. William Drayton, «Can Half Do Twice As Much?» *The Amicus Journal* (Winter 1982): 21-24.

19. Train, «The Destruction of EPA.»

20. Gregg Easterbrook, «Green Surprise?» *The Atlantic Monthly* (September 2000): 17-24.

21. Andrew C. Revkin, «178 Nations Reach A Climate Accord; U.S. Only Looks On,» *New York Times*, July 24, 2001; see also Revkin, «Global Warming Impasse Is Broken,» *New York Times*, November 11,2001.

22. Vanessa Houlder, «EU Paves Way for Emissions Trading,» *Financial Times*, June 26, 2003.

23. Jeffrey Ball, «California Emission Plan Has Limits,» *Wall Street Journal*, September 1-3, 2006; and Jeff Mason, «California Eyes Joining EU

Emission Trading Scheme,» *Reuters*, March 30, 2007, accessed via http://www.alertnet.org/thenews/newsdesk/L29556396.htm on April 16, 2007.

الفصل 6. لماذا لم يخبرني أحد بهذا من قبل؟

1. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr., *In Search of Excellence* (New York: Warner Books, 1982), 26.
2. المرجع السابق نفسه، 225.

الفصل 7. عشرة – تسعة – ثمانية – خط الأطفال!

1. Childline Annual Report (July 1997-March 1999), 7-8.
2. المرجع السابق نفسه.
3. Jeroo Billimoria and Jerry Pinto, «Child Rights and the Law,» *National Initiative for Child Protection Resource Book* (Bombay: Childline India Foundation, 2000), 32. تم تعديل القانون في العام 2000 للتوسع في تقديم المنافع للأطفال تحت سن الثامنة عشرة.
4. Childline Annual Report, 8.
5. See the Convention on the Rights of the Child at www.unicef.org.
6. Childline Annual Report, 10.
7. Childline, «Hello Childline» newsletter (December 2000).
8. Billimoria and Pinto, *National Initiative for Child Protection Resource Book*, 10-17.
9. From www.childlineindia.org.in.

الفصل 8. دور ريادي الأعمال الاجتماعية

1. See G. T. Solomon and E. K. Winslow, «Toward a Descriptive Profile of the Entrepreneur,» *Journal of Creative Behavior*, 22 (1988): 162-171.
2. See David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Free Press, 1967), 205.
يكتب ماكليلاند، ملخّصاً ملاحظات جوزيف إيه. شومبيتر عن ريادي الأعمال: يشعر شومبيتر أن الاقتصاد لم ينمُ 'بصورة طبيعية' أو بشكل محتوم، أو حتى بثبات، ولكن كان يُدفع إلى الأمام في قفزات مفاجئة من قِبل نشاطات لرجال رئيسيين أرادوا أن

يروجوا سلعاً جديدة وطرقاً جديدة للإنتاج، أو أن يستغلوا مصدراً جديداً للمواد أو سوقاً جديدة.»

See also David C. McClelland, «Characteristics of Successful Entrepreneurs,» *Journal of Creative Behavior,* 21 (1987): 232.

3. Anthony Giddens, ed., *Emile Durkheim: Selected Writings* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997).

4. See Keith Bradsher, *High and Mighty: SUVs: The World's Most Dangerous Vehicles and How They Got That Way* (New York: Public Affairs, 2002), xv-xviii.

أعلن برادشير أنه ينبعث من السيارة الرياضية، متعددة الأغراض من الحجم المتوسط، كمية من ثاني أكسيد الكربون تزيد بنسبة 50 بالمائة لكل ميل مما ينبعث من السيارات العادية، وقد ينبعث من السيارة الرياضية، متعددة الأغراض من الحجم الكبير، كمية أكبر بنسبة 100 بالمائة. كما أن السيارات الرياضية المتعددة الأغراض تنتج 5.5 ضعفاً من الغازات المسببة للضباب الدخاني في كل ميل مقارنة بما تنتجة السيارات العادية. وتسير السيارات الرياضية المتعددة الأغراض الكبيرة، الموجودة في الوقت الحاضر، 14 ميلاً لكل غالون، ما يماثل سيارة سيدان فارهة لعام 1978. وقد ازدادت نسبة السيارات الرياضية المتعددة الأغراض المباعة من أقل من 2 بالمائة في العام 1982 إلى 17 بالمائة في الوقت الحاضر. ويشير برادشير إلى أن السيارات الرياضية المتعددة الأغراض أقل أماناً أيضاً لركابها من السيارات العادية، وذلك بسبب حجمها ووزنها والأجزاء السفلية والتعليق والكوابح الشبيهة بكوابح الشاحنات، التي تحتاج إلى مسافة للتوقف أطول مما تحتاجه السيارات. وتبلغ نسبة الوفيات لركابها لكل مليون 6 بالمائة أكثر من السيارات، ولأنها من المرجح أن تنقلب أكثر من السيارات، فهي تشكل خطراً أكبر على ركابها في الإصابة بالشلل.

5. James O'Toole, *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership* (New York: Ballantine Books, 1996), 248.

6. المرجع السابق نفسه.

7. القسم عن رولاند هيل مأخوذ عن المصادر التالية:

Warburton Hill, *The Fight for the Penny Post* (London: Frederick Warne & Co., 1940); Roundell C. P. Wolmer, *Post Office Reform: Its Importance and Practicability* (London: Ivor Nicholson &C Watson, Ltd., 1932); Samuel Graveson, ed., *Penny Postage Centenary: An Account of Rowland Hill's Great Reform of 1840 and of the Introduction of Adhesive Postage Stamps with Chapter on the Birth of the Postal Service* (London: Postal History Society, 1940); *Encyclopaedia Britannica,* 2001 CD-ROM

Edition, entry on «Postal Systems»; and Peter F. Drucker, *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1993), 243-245.

8. See *Encyclopaedia Britannica*, 2001 CD-ROM Edition, entry on «Friends, Society of,» «The Age of Quietism»; see also Joseph J. Ellis, *Founding Brothers* (New York: Vintage, 2002), 81-88.
يصف إليس كيف عملت عريضة رفعت من قبل وفود كويكرز من نيويورك وفيلادلفيا تطلب من الحكومة الفيدرالية الأولية أن تضع نهاية لتجارة العبيد الإفريقيين، على انتاج ما أصبح فيها بعد «أشمل تبادل عام لوجهات النظر حول المشكلة ذات الجذور الأعمق التي تواجه الجمهورية الأميركية الجديدة.»88.

9. Amelia M. Gummere, «The Early Quakers in New Jersey,» in *The Quakers in the American Colonies*, ed. Rufus M. Jones (London: Macmillan, 1911), 397.
ويكتب غومير، « قام ولمان، أكثر من أي رجل آخر، بمساعدة الأمم التي تتكلم باللغة الإنجليزية في التخلص من عار العبودية. وعلى الرغم من أنه حتى في العام 1800 كان ما يزال هناك 12,442 عبداً في نيوجيرسي، إلا أن أياً منهم لم يكن مملوكاً من قِبل أصدقاء (كويكرز).

10. الاقتباس عن ولمان مأخوذ من
Janet Whitney, *John Woolman, American Quaker* (Boston: Little, Brown and Co., 1942), 343.

11. Merry and Serge Bromberger, *Jean Monnet and the United States of Europe* (New York: Coward-McCann, 1969), 17-18.
ويكتب المؤلف: «من المدهش أن يكون رجل شاب، ليس جنرالاً أو ممثلاً منتخباً أو محرراً في صحيفة أو مسؤولاً رفيع المستوى، ولكنه مجرد بائع متجول، قد جعل صوته مسموعاً من قبل حكومتين، وفرض اتخاذ قرارات غيّرت مجرى الحرب».

12. Jacques Cheminade, «F.D.R. and Jean Monnet: The Battle Against British Imperial Methods Can Be Won,» *Fidelio, 9*, nos. 2-3 (Summer-Fall 2000); available at www.schillerinstitute.org.

13. Thomas J. Moore, *Lifespan: Who Lives Longer and Why* (New York: Simon & Schuster, 1993), 161-74.

14. Quoted from remarks by President George Bush Sr. on the presentation of the Congressional Gold Medal to Mary Lasker, April 21, 1989.

15. Gary Cohen and Shannon Brownlee, «Mary and Her 'Little Lambs' Launch a War,» *U.S. News & World Report*, February 5, 1996.

16. Moore, *Lifespan*, 172.

17. See Jerome Groopman, «The Thirty Years' War,» *The New Yorker*, June 4, 2001, 52-63.

18. Atul Gawande, «When Doctors Make Mistakes,» *The New Yorker,* February 1, 1999, 40-55.

19. المرجع السابق نفسه، 51.

20. المرجع السابق نفسه، 53.

21. From «Forty Years Behind the Mask: Safety Revisited,» the 34th Rovenstine Lecture, delivered by Ellison C. Pierce to the American Society of Anesthesiologists' annual meeting, Atlanta, Georgia, in October 1995; see www.apsf.org.

22. مقابلة مع إليسون بيرس.

الفصل 9. «أي نوع من الأمهات أنت؟»

1. U.S. Library of Congress, Country Studies, Hungary, Chapter 3, section on «Industrial Organization»; http://lcweb2.loc. gov/frd/cs/hutoc.html (September 1989).

2. ECOSTAT Institute for Economic Analyses and Informatics, Budapest, Hungary, www.ecostat.hu.

3. تقرير مقدَّم للحكومة الهنغارية حول الزيارة إلى هنغاريا التي قامت بها اللجنة الأوروبية لمنع التعذيب والعقاب أو المعاملة غير الإنسانية أو المُهينة

   European Committee for the Prevention of Torture and Inhuman or Degrading Treatment or Punishment (CPT), December 5-16, 1999, Council of Europe.

   تم اعتماد التقرير من قِبل اللجنة في لقائها الثاني والأربعين، الذي أقيم في 4–7 تموز/ يوليو من العام 2000.

4. Clifford J. Levy, «Broken Homes: A Final Destination: For Mentally Ill, Death and Misery,» *New York Times,* April 28, 2002.

الفصل 10. هل هم مستحوذ عليهم، مستحوذ عليهم حقاً من قِبل فكرة؟

1. William Drayton, «Selecting Leading Public Entrepreneurs» at www. ashoka.org.

2. تاريخياً، كانت المصادر غير الرسمية للائتمان الميكروي تشمل المرابين ومحلات الرهن وقروض الأسرة ودوائر الإقراض الأخرى، مثل سو سو أو روسكا .Su Su or Rosca

3. وينطبق الأمر ذاته على الأعمال التجارية. أنظر

   «Innovation in Industry Survey,» *The Economist,* February 20, 1999, 5-28.

وفقاً للمقال، تحتاج [جميع] الابتكارات إلى مُناصرة ورعاية لفترات طويلة، تصل في بعض الأحيان إلى 25 سنة،» 15. « وفي كثير من الأحيان تنشأ الاختراقات التقنية بسبب العناد المطلق لمهندسين أفراد يرفضون ترك فكرة مفضلة.» 14.

4. لن تقوم أشوكا بانتخاب مرشح منخرط في زعامة سياسية حزبية، أو شارك في نشاطات عنفية أو في أي شكل من أشكال التميز، أو كان عضواً في حزب سياسي يدعو للعنف أو التمييز أو الشمولية.

الفصل 11. إذا كان لا بد من إصلاح العالم

1. UNICEF, *State of the World's Children 2000* (New York: United Nations Publications), 23-35.
أكثر من 40 مليون برازيلي ليس بإمكانهم الوصول إلى مياه آمنة، وأكثر من 50 مليون برازيلي ليس لديهم تصريف صحي ملائم، و 11 بالمائة من الأطفال يعانون من توقف النمو.

2. والاقتباس الكامل هو: «ما لم يكن المرء ملتزماً، يكون هناك دائماً تردد، وإمكانية للتراجع، وعدم كفاءة. وفيما يتعلق بجميع أنشطة المبادرة والإبداع، هناك حقيقة أولية يؤدي تجاهلها إلى قتل عدد لا يحصى من الأفكار والخطط الرائعة: في اللحظة التي يلتزم فيها المرء بشكل قاطع، تأتي أيضاً العناية الإلهية. وكل أنواع الأمور التي يمكن أن تساعد والتي ما كان من الممكن أن تجري خلافاً لذلك. ويصدر عن القرار تيار كامل من الأحداث، ليّجمع لصالح المرء كل الأحداث غير المتوقعة، واللقاءات والمساعدات المادية التي لم يكن أي رجل يحلم أنها من الممكن أن تجد طريقة للقدوم إليه. أياً كان ما تستطيع فعله أو الحلم به، يمكنك الشروع به الآن، فللجرأة عبقرية وقوة وسحرٌ في داخلها.»

3. See Global Development Network, www.gdnet.org.

4. كما صرحت ريناشير في كانون الثاني/ يناير من العام 2003 استناداً إلى إحدى وأربعين أسرة تم إخراجها خلال فترة عشرة أشهر.

الفصل 12. في البحث عن التفوق الاجتماعي

1. See Amala Reddy, «Schools With No Homework in Bangladesh,» *Changemakers Journal* (November 1999); www.changemakers.net.
2. Chitrakar's organization is Environment Camps for Conservation Awareness (ECCA); see www.changemakers.net.

3. Peter Gizewski and Thomas Homer-Dixon, «Urban Growth and Violence: Will the Future Resemble the Past?» Project on Environment, Population and Security (Washington, D.C.: American Association for the Advancement of Science and the University of Toronto 1995), www.library.utoronto.ca/pcs/eps/urban/urbanl.htm.
4. See www.brac.net.
5. See www.jamkhed.org.
6. See David Bornstein, «NEKI's Mission: Protect the Gypsies of Hungary.» *Civnet Journal* (November-December 1998); www.civnet.org.
7. For more information about Ouedraogo's work, see also the Union Interafricaine des Droits de l'Homme, www.hri.ca/partners/uidh.
8. World Health Organization (WHO). وفقاً لمنظمة الصحة العالمية قد يكون هناك أكثر من 500 مليون نسمة من ذوي الاحتياجات الخاصة. و80 بالمائة منهم يعيشون في الدول النامية.
9. See http://scarfindia.org.
10. International Trauma Studies Program, New York University.
11. See Environmental Defense, www.environmentaldefense.org.
12. See Derek Brown, «After W.T.O: Creating Jobs for the Next Millennium,» *Changemakers Journal* (February 2000), www.changemakers.net.
13. See www.sewa.org.
14. See www.asafe.org.
15. See www.transfairusa.org.
16. See Ana A. Lima, «A Lesson of Survival and Sustainability from the Brazilian Semi-Arid Lands,» *Changemakers Journal* (April 2001), www.changemakers.net; see also www.apaeb.com.br.
17. See www.sfo.pl/eceat and www.icppc.sfo.pl. See also www. goldmanprize. org.
18. See Daniela Katzenstein Hart, «Combating Technological Apartheid in Brazilian Favelas,» *Changemakers Journal* (May 2000), www.changemakers.net; see also Emily Mitchell, «Getting Better at Doing Good,» *Time*, February 21, 2000.
19. See www.feyalegria.org.
20. تلقت غرام فيكاس جائزة المشروع التنموي الأكثر إبداعاً من شبكة التنمية العالمية Global Development Network; اطلع على www.gdnet.org.
21. See www.masifundesonke.org.za.
22. See www.iavi.org.

23. Stephanie Strom, «Gates Aims Billions To Attack Illnesses Of World's Neediest,» *New York Times*, July 13, 2003.

24. على سبيل المثال، تم تطعيم 85 بالمائة من الأطفال في الدول الصناعية ضد الحصبة في العام 1985. وكانت النسبة 35 بالمائة في إفريقيا؛ وفي جنوب وغرب آسيا كانت النسبة 10 بالمائة.

See UNICEF, *The State of the World's Children 1986* (New York: Oxford University Press, 1985),7.

الفصل 13. المواهب موجودة في كل مكان

1. يقوم مجلس الجامعات بإعداد القوائم البريدية حسب الطلب، وتشمل بيانات الطلاب علامات المدرسة والترتيب في الصف وعلامات امتحان السات. أنظر:

www.collegeboard.com.

2. Advisory Committee on Student Financial Assistance, «Empty Promises: The Myth of College Access in America,» Washington, D.C., 2002; see also Anthony Carnevale and Stephen Rose, «Socioeconomic Status, Race/Ethnicity, and Selective College Admissions,» March 2003.

3. «College Access in the Twenty-First Century: Demographics and the Demand for Financial Aid,» in *Values and Practices: Confronting the Disconnects, A Report on the College Board Colloquium* (New York: College Entrance Examination Board, 2001).

4. See www.echoinggreen.org. (Echoing Green)

توفر إكوينغ غرين تمويلاً أساسياً للأفراد الذين بدأوا للتو في تأسيس منظمات. وقد تلقى العديد من زملاء أشوكا دعم سابق من إكوينغ غرين.

5. كانت معدلات الالتحاق في الجامعات في العام 2001 للطلاب من الخُمس الأعلى دخلاً 79.8٪، مقارنة مع 43.8٪ للفئة من الخُمس الأدنى دخلاً.

NCES/U.S. Department of Education Institute of Social Sciences, «The Condition of Education 2003,» p. 127. http://nces.ed.gov/pubs2003/2003067.pdf.

6. Jennifer Cheeseman Day and Eric C. Newburger, «The Big Payoff: Educational Attainment and Synthetic Estimates of Work-Life Earnings,» Current Population Reports, U.S. Census Bureau, July 2002, 2-4.

7. See www.nacac.com.

الفصل 14. فرص جديدة، تحديات جديدة

1. ساعدت منحة مقدمة من أفينا على القيام بأبحاث لهذا الكتاب.

الفصل 15. كانت هناك ضرورة لعمل شيء ما

1. UNAIDS World Report, June 27, 2000.
2. UNAIDS, *Comfort and Hope* (Geneva: UNAIDS Best Practice Collection, June 1999), 53; see www.unaids.org.
3. المرجع السابق نفسه، 53–63.
4. Interview with Elizabeth Floyd, director of the Gauteng Province AIDS program (February 2002); also «Terminally-Ill Patients to Benefit from Home-Based Care Programme,» notice issued by Department of Health, Gauteng Provincial Department (June 11, 2002); see www.gpg.gov.za.
5. See www.unaids.org.
6. Annual Report (2000-2001) of the Gauteng Provincial Government AIDS Program.
7. المرجع السابق نفسه.
8. Tina Rosenberg, «How To Solve The World's AIDS Crisis,» *The New York Times Magazine* (January 28, 2001); see also Samantha Power, «The AIDS Rebel,» *The New Yorker* (May 19, 2003).
9. Craig Timberg, «In South Africa, a Dramatic Shift on AIDS,» The Washington Post, October 27, 2006; see also the website of the Treatment Action Campaign, www.tac.org.za.

الفصل 16. أربع ممارسات للمنظمات المُبتكِرة

1. Jerry Pinto, ed., *Listening to Children: An Overview to Childline* (Bombay: Childline India Foundation: 2001); and Childline, *Recording Children's Concerns: Documenting Childline* (Bombay: Childline India Foundation 2001).
2. See David Bornstein, «Poland's First Food Bank,» *Civnet Journal* (March-April 1999), www.civnet.org.
3. Barbara Fatyga, *The Programme «Sharing the Things We Have,» 1994-1997* (Warsaw: Oficyna Wydawnicza EL-PRESS, 1997), 87-88.
4. حصلت باركا على جائزة المركز الثاني في مسابقة العام 2002 لجائزة المشروع التنموي الأكثر ابتكاراً من شبكة التنمية العالمية. أنظر: see www.gdnet.org

5. See www.gapabahia.org.br; see also Shannon Walbran with Harley Henriques do Nascimento, «Six Steps to Headache-Free Volunteer Management,» *Change-makers Journal* (August 1999), www.changemakers.net.
6. See Ravi Agarwal, «Shifting Environmental Risk: Obliterating the Human Face,» *Changemakers Journal* (October 2000), www.changemakers.net; also www.toxicslink.org.
7. See Rosabeth Moss Kanter, *The Change Masters* (New York: Touchstone, 1984), 18.
يكتب كانتر، «يعتبر مقدار ما يُمنح أو يُحجَب من الفرص لاستخدام النفوذ بفاعلية للأفراد، فرقاً مؤثراً بين تلك الشركات التي تكون خاملة وبين الشركات التي تبتكر.»
8. See www.idec.org.br.

الفصل 17. هذا البلد يجب أن يتغير

1. يبلغ عدد سكان الهند مليار نسمة. وتقدِّر منظمة الصحة العالمية أن ما يتراوح بين 7 و10 بالمائة من سكان العالم يعانون من إعاقة. ويستخدم عبيدي التقدير المتحفظ 6 بالمائة.
2. See Joseph P. Shapiro, No *Pity: People with Disabilities Forging a New Civil Rights Movement* (New York: Times Books, 1994).
3. المرجع السابق نفسه، 64-70.
4. المرجع السابق نفسه، 108 – 12.
5. Javed Abidi, «No Pity,» *Health for the Millions* (November-December 1995): 15-19.
6. Shapiro, No *Pity*, 112-13.
7. Arundhati Ray, «Giving Visibility to the Disabled in India,» *Changemakers Journal* (January 2001), www.changemakers.net.
8. Presentation by Javed Abidi at a Seminar on Employment Opportunities for People with Disabilities, Bombay, India, May 6, 1998, organized by NCPEDP in association with Confederation of Indian Industry. Proceedings published by NCPEDP, October 1998,25 .
9. المرجع السابق نفسه.
10. See Javed Abidi, ed., *Equity*, 1, no. 1 (April 1998) (newsletter of NCPEDP); see www.ncpedp.org.
11. المرجع السابق نفسه.
12. NCPEDP and The National Association for the Blind, Delhi, *Role of NGOs Vis-a-vis the Employment Scenario in India With Reference to People with Disabilities* (Delhi: NCPEDP, 1998), 11-33.

13. Javed Abidi, ed., «Employment Practices of the Corporate Sector ('Super 100' Companies) with Reference to People with Disabilities,» *Equity,* 2, no. 1 (April 1999): 3-5.
14. Javed Abidi, «Editor's Note,» *Equity,* 1, no. 3 (October 1998): 1.
15. Javed Abidi, «Schemes to Assist Universities and Colleges to Facilitate Higher Education for Disabled Persons,» *Equity,* 1, no. 3 (October 1998): 3-4.
16. Supreme Court of India, Civil Appellate Jurisdiction, Writ Petition (Civil) No. 326 of 1997. Judgement issued December 17, 1998, text copy published in Javed Abidi, ed., *Equity,* 1, no. 4 (January 1999): 4-5; www.ncpedp.org.
17. Supreme Court of India, Writ Petition (Civil) No. 326 of 1997. Court order dated October 24, 1997.
18. Letter from M. K. Jain, Deputy Registrar General, Ministry of Home Affairs, Government of India, to Javed Abidi, December 12, 1999.
19. Javed Abidi, ed., «How Disability Was Included in the Census 2001—A Chronology of Events,» *Equity,* 3, no. 4 (January 2001): 4-6.
20. Garimella Subramaniam, «All Disabilities to be Covered in Census 2001,» *The Hindu* (Delhi), October 6, 2000.
21. «Why Disability Activist Thinks Hawking's Good News?» *The* Indian Express, December 1, 2001.
22. «Hawking Couple Want Ramps to Stay On at Monuments,» *The Times of India,* January 17, 2001.
23. Lalit K. Jha, «ASI to Put Up Ramps at Monuments,» *The Hindu,* February 7, 2001.
24. Rema Nagarajan, «UPSC Exam Centres to be Disabled Friendly,» *The Hindustan Times,* April 26, 2001.
25. «Disabled May Find Hotels Accessible Soon,» *The Hindustan* Times, May 7, 2001.

الفصل 18. ست صفات لرياديي الأعمال الاجتماعية

1. David C. McClelland, «Characteristics of Successful Entrepreneurs,» *Journal of Creative Behavior,* 21 (1987): 219-233.
2. Muhammad Yunus, *Grameen Bank II: Designed to Open New Possibilities* (Dhaka: Grameen Bank, 2002).
3. See Joseph E. Stiglitz, *Globalization and Its Discontents* (New York: W. W. Norton, 2002).
4. المرجع السابق نفسه، 230 – 31.

5. Amelia M. Gummere, «The Early Quakers in New Jersey,» in *The Quakers in the American Colonies*, ed. Rufus M. Jones (London: Macmillan, 1911), 397-98.

6. ومن الروعة أيضاً التأمل في الجهود الاستثنائية المبذولة من وراء الكواليس، والتي جعلت من أحداث تاريخية أمراً ممكناً. وعلى سبيل المثال، ألقى مارتن لوثر كنغ خطابه «لدي حلم» في المسيرة إلى واشنطن من أجل الوظائف والحرية في 28 آب/ أغسطس من العام 1963. وقد كانت المسيرة إلى واشنطن من بنات أفكار آسا فيليب راندولف، منظِّم القوى العاملة الزنجي العظيم. (وفي الواقع أن كنغ رفض في البداية أن يشارك في المسيرة.) وقد تم تنظيم المسيرة من قِبل بايارد رَستن، الذي كان يتوارى عن الأنظار لأنه كان مثلياً جنسياً، وكان في السابق منتمياً للحزب الشيوعي وقد تم سجنه لأنه كان من الرافضين للخدمة العسكرية أثناء الحرب العالمية الثانية. وقد كان رستين هو الذي حدد مسار وتوقيت وبرنامج المسيرة. (وعندما قرر رستين أن يكون كنغ آخر المتحدثين، تذمر أتباع كنغ في مؤتمر القيادة المسيحية الجنوبية بمرارة.) وقام رستين أيضاً بتنسيق عملية النقل والتغطية الإعلامية واتخذ إجراءات مدروسة بدقة بالغة لضمان أن لا يكون اليوم – رطباً، ودرجة الحرارة منتصف وسط الثمانينيات، وربع مليون شخص مضغوطين معاً لمدة عشر ساعات – مشوباً بالعنف. وقد عين رستين قادة لكل من الـ 1500 حافلة والـ 21 قطاراً التي حملت المتظاهرين إلى المسيرة، وزود كلاً منهم بتعليمات مفصلة بشأن ما يجب أن يفعلوه وأين يذهبون. وقام بنشر كتيبة من «الحراس المدنيين» المدربين خصيصاً من قِبل رقيب من شرطة نيويورك، ليقوموا بعمل قوات غير عنيفة لحفظ السلام. وقد تأكد من وجود كميات وفيرة من المياه والطعام بتكلفة قليلة، إضافة إلى مرافق المراحيض والإسعافات الأولية. ويقتبس جيرفيس أندرسون، كاتب سيرة حياة رستين، من صديق حميم لرستين الذي قال له، «سوف يُسجَّل إسم كنغ في التاريخ كما سُجِّل إسم لنكولن بعد خطاب غيتيسبيرغ. ولكن لو كان هناك عنف في ذلك اليوم لكان من الممكن أن تغتنم وسائل الإعلام ذلك، ولكان خطاب كنغ العظيم قد تم إغراقه. لقد جعل تخطيط بايارد البارع للمسيرة من خطاب كنغ أمراً ممكناً ورائعاً على حد سواء.»

See Jervis Anderson, *Bayard Rustin: Troubles I've Seen* (Berkeley: University of California Press, 1998), 264.

7. Jean Monnet, *Memoirs* (New York: Doubleday and Co., 1978), 229-30.

8. المرجع السابق نفسه، 519.

9. As quoted in David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Free Press, 1967), 11.

الفصل 19. يجب أن تسير الأخلاق جنباً إلى جنب مع القدرات

1. United Nations estimate. *Encyclopaedia Britannica, 1995 Yearbook,* entry for «James P. Grant.»
2. Maggie Black, *Children First: The Story of UNICEF, Past and Present* (New York: Oxford University Press, 1996), 33; see also UNICEF, *The State of the World's Children 1986* (New York: Oxford University Press, 1985), 5.
3. UNICEF, *The State of the World's Children 1992* (New York: Oxford University Press, 1992), 5-11.
4. Peter Adamson, «The Mad American,» in Richard Jolly, ed., *Jim Grant: UNICEF Visionary* (Florence, Italy: UNICEF, 2002), 33.
5. See Black, *Children First,* xiv-xv.

قامت ماجي بلاك بتوثيق عمل اليونيسيف على نطاق واسع، وكتبت، «أصبحت اليونيسيف تحت قيادة غرانت أداة لصنع أمور كانت أكبر وأهم بكثير مما كان من الممكن توقعه من حجمها أو دورها. وقد يكون بعض ذلك من قبيل الصدفة، ولكن بعضاً منه هو، بالتأكيد، نتيجة لأناس في كل مكان في العالم جعلوا من قضية غرانت قضيتهم، وعملوا من أجل تحقيق رؤيته... ولكن الكثير من ذلك يعود إليه – لطاقته وتفاؤله وبراعته وكونه غير تقليدي ولانعدام شعوره بالأهمية الذاتية وقدرته على السمو والمراوغة بحيث يُبقي عينيه وعيون الآخرين على الهدف، وكذلك لرفضه قبول أن ما لا يمكن فعله غير قابل للتحقيق.»

6. المرجع السابق نفسه، 42.

كانت إحدى استراتيجيات اليونيسيف هي تقليل المسافات التي يجب أن تقطعها الأسر في الدول النامية من أجل التطعيم، وأن تجعل الخدمة متاحة في أوقات ملائمة.

UNICEF, *The State of the World's Children 1986,* 102.

7. UNICEF, *The State of the World's Children 1986, 3.*

ويصف التقرير كيفية وفاة الطفل نتيجة للإصابة بمرض الحصبة: «في البداية... يبدأ الطفل، الذي يعاني من القليل من سوء التغذية، بفقدان الشهية ويشعر ببداية حمى طفيفة. وبعد يوم أو يومين، تشتد الحمى، وتكون الشهية قد ذهبت، ويبدأ السعال، ويظهر طفح زهري قوي على الجلد بشكل مفاجئ. ومع مرور الأيام، يبدأ الاسهال، ويجف الجلد، وينتشر الطفح حتى تصبح العينان مصابتين وملتهبتين. ومع الأسبوع الثاني يبدأ الطفح بالتقشر، تاركاً صفوفاً من الجروح المفتوحة على الجلد، وفي ذلك الوقت يكون السعال دائماً ومطوّلاً، والإسهال لا ينقطع. ولا يتم تناول أي طعام، ويستنزَف الماء، والأملاح والمغذيات من الجسد الذي تم إضعافه. ويصبح لديه جفاف شديد إلى درجة يصبح معها العطش لا يطاق، ويعاني من ألم مبرح ناجم عن نوبات

السعال التي تصبح ضعيفة إلى درجة أنها لا تستطيع تنظيف الرئتين، ولكنها تكون قوية جداً بالنسبة لعضلات القلب الصغير، فتبدأ أنوار الجسد بالانطفاء. وبهذه الطريقة قتلت الحصبة مليوني طفل في العام 1985.»؛ 6.

8. UNICEF, *The State of the World's Children 1996* (New York: Oxford University Press, 1996), 58, www.unicef.org/sowc96.
9. James P. Grant, *The State of the World's Children 1982-83* (New York: Oxford University Press, 1982), 8-9. The development of ORS was pioneered by the International Center for Diarrhoeal Disease Research, Bangladesh (ICDDR,B). See also: The Rehydration Project, www.rehydrate.org.
10. UNICEF, *The State of the World's Children 1986*, 90.
11. Nyi Nyi, «Building Foundations for the Castles in the Air,» in Jolly, *ed.Jim Grant, 69-71.*
12. UNICEF, *The State of the World's Children 1996*, www.unicef.org/sowc96.
13. See the J. B. Grant International Health Society web page, Johns Hopkins School of Public Health, www.jhsph.edu.
14. تم أخذ التقرير عن اللقاء من محادثات مع جون رود وبيتر أدامسون وريتشارد جولي واستخلِصَت من خطاب ألقاه أدامسون بعنوان: «The Mad American,» June 21, 1998
15. تم توضيح أسباب انخفاض الرضاعة الطبيعية في: Black, *Children First, 74-77*
16. إضافة إلى عمله في اجتثاث مرض الجدري، قام، بوصفه رئيس مراكز السيطرة على الأمراض في الولايات المتحدة الأميركية، بالكشف عن خفايا متلازمة الصدمة السامة ومتلازمة راي، ونشَرَ أول مواد «الجنس الآمن» بشأن مرض الإيدز. وفي مركز كارتر قاد جهود اجتثاث مرض العمى النهري ودودة غينيا. أنظر
www.laskerfoundation.org
من أجل شرح مختصر لاستراتيجية فويج في حملة اجتثاث مرض الجدري «المراقبة والاحتواء».
See also Douglas Brinkley, *The Unfinished Presidency, Jimmy Carter's journey Beyond the White House* (NewYork: Viking, 1998), which describes Foege's work at the Carter Center.
17. Black, *Children First, 34-37.*
18. المرجع السابق نفسه، 39 – 299.
19. المرجع السابق نفسه، 299.
كما قام غرانت بمضاعفة عدد البلدان التي تعمل فيها اليونيسيف، وضاعف عدد العاملين في الوكالة ثلاثة أضعاف.
Carol Bellamy «A Tribute,» in Jolly, ed., *Jim Grant*, 16.
20. See the Global Polio Eradication Campaign, www.polioeradication.org.

21. Correspondence with William Foege.
22. Richard Jolly, «Jim Grant: The Man Behind the Vision,» in Jolly, ed., Jim *Grant*, 51.
23. Black, *Children First, 44.*

24. المرجع السابق نفسه، 45.

25. المرجع السابق نفسه، 36.

26. Richard Reid, «Stopping Wars for Children,» in Jolly, ed., Jim *Grant*, 90.
27. UNICEF, *The State of the World's Children 1986*, 1-6.

28. المرجع السابق نفسه، 20.

29. كما تذكر ريتشارد جوللي.

30. UNICEF, *The State of the World's Children 1986*, 10.
31. Black, *Children First, 46.*
32. UNICEF, *The State of the World's Children 1986, 6.*
33. Nyi, «Building Foundations for the Castles in the Air,» *70.*

34. المرجع السابق نفسه، 81.

35. Black, *Children First, 25.*

36. المرجع السابق نفسه، 276.

37. See www.unicef.org/programme/nutrition/focus/micronut/iodine.htm.
38. UNICEF, *State of the World's Children 1993* (New York: Oxford University Press, 1993), 34.
39. See www.unicef.org/programme/nutrition/focus/micronut/iodine.htm. وفقاً لليونيسيف، يمكن أن يتسبب نقص اليود في تغيير منحنى الجرس (التوزيع الناقوسي لدرجة الذكاء) نحو الأسفل، لدى عينة سكانية، بما يصل إلى 13 نقطة.

40. المرجع السابق نفسه.

41. «Indifference Toward Vaccinating the Poor,» *New York Times*, editorial, January 21, 2002.
42. Children's Vaccine Initiative, www.who.int.
43. Andrea Gerlin, «A Simple Solution,» Time Magazine (European Edition), October 8, 2006.
44. Black, *Children First*, 60.
45. Data from the World Health Organization, www.who.int/immuization_monitoring/en/globalsummary/GS_GLOProfile.pdf and www.who.int/mediacentre/factsheets/fs288/en/index.html, accessed on May 7, 2007.
46. Data from the World Health Organization, www.who.int/media centre/news/releases/2007/pr02/en/index.html, accessed on May 7, 2007.
47. See www.gavialliance.org.

الفصل 20. تقليد برنامج العمل

1. Jared Diamond, *Guns, Germs and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: W. W. Norton, 1997), 224-25.
2. See www.grameen-info.com, Grameen Bank International Training.
3. Ellen Ruppel Shell, «Does Civilization Cause Asthma?» *The Atlantic Monthly* (May 2000): 90.
4. المرجع السابق نفسه، 100.
5. المرجع السابق نفسه، 92.
6. أنظر: ومثل هذه المتابعة يمكنها أن تساعد في تخفيض المعالجة في المستشفيات لأمراض أخرى.
Lawrence K. Altman, «Follow-Up Calls Aid Heart-Failure Cases,» *New York Times,* November 19, 2002.
7. See Michael Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1998).
8. William Drayton, «The Citizen Sector Transformed,» in Alex Nicholls (ed), *Social Entrepreneur ship: New Models of Sustainable Social Change* (Oxford, U.K.: Oxford University Press, 2006), 45-55.

الفصل 21. خاتمة

1. See David C. McClelland, «Characteristics of Successful Entrepreneurs,» *Journal of Creative Behavior*, 21 (1987): 232-33.
ويكتب ماكليلاند: «لقد كانت لدينا تجارب كثيرة جداً في تزويد النقود والموارد لأناس كانوا يفتقرون إلى الحافز، أو إلى مؤهلات أخرى، لاستخدامها بكفاءة – وكانت النتائج كارثية إلى درجة جعلت الكثيرين يفكرون فعلياً أنه من غير الممكن مساعدة المناطق النامية. [دعنا] نقارب المشكلة بطريقة معاكسة تماماً – مبتدئين من الأشخاص بدلاً من الموارد.»
2. من بين المنظمات الأخرى التي توجه دعمها إلى ريادي الأعمال الاجتماعية
New Profit, Inc., www.newprofit.com; Acumen Fund, www.acumenfund.org; New Schools Venture Fund, www.newschool.org; and Social Venture Partners, www.svpseattle.org.
3. See www.sse.org.uk.
4. See «Society: A 'Set of Sets,' « in Fernand Braudel, *Civilization and Capitalism, 15th-18th Century, Vol. II, The Wheels of Commerce* (Berkeley: University of California Press, 1992), 458-599.
ومن أجل لمحة موجزة (وممتعة) للقوى الاجتماعية والسياسية التي أنتجت نظام السوق والرأسمالية أنظر أيضاً:

«The Economic Revolution,» in Robert L. Heilbroner, *The Worldly Philosophers: The Lives, Times & Ideas of the Great Economic Thinkers* (New York: Simon & Schuster, 1961), 6-27.

5. See David C. McClelland, *The Achieving Society* (New York: Free Press, 1967), 205. See also Peter F. Drucker, «The Age of Social Transformation,» *The Atlantic Monthly* (November 1994): 53-80.
ويشير دروكر إلى أن المصطلحين «القطاع العام» و«القطاع الخاص» قد ظهرا في القرن العشرين.

6. Braudel, *Civilization and Capitalism, 15th-1 8th Century, Vol. II, The Wheels of Commerce,* 438-50. This analysis also draws on general reference from the *Encyclopaedia Britannica,* 2001 CD-ROM Edition, including sections entitled: «The Development of Banking Systems,» «Commercial Transactions,» «From Commercial to Industrial Capitalism,» «From Mercantilism to Commercial Capitalism,» and «History of the Limited Liability Company.»

7. William J. Baumol, *The Free-Market Innovation Machine* (Prince-ton, NJ: Princeton University Press, 2002), 3.

8. Interview with William J. Baumol. See also William J. Baumol, «Towards Microeconomics of Innovation: Growth Engine Hallmark of Market Economics,» *Atlantic Economic Journal,* 30, no. 1 (March 2002), 1-12.

9. Baumol, *The Free-Market Innovation Machine,* 254-57; see also David S. Landes, *The Wealth and Poverty of Nations* (New York: W. W. Norton, 1999), 45-59 and 186-212.
ويشير لانديس إلى أن أوروبا في العصور الوسطى كانت أيضاً مبتكرة جداً، وأنتجت، على سبيل المثال، عجلة المياه ونظارات العيون والساعة. ويكتب لانديس أن «استقلالية الاستقصاء الفكري» (في أوروبا) جنباً إلى جنب مع « أسلوب معارض ضمنياً وشائع» و جعل الأبحاث «روتينية» ومنتشرة» – وهي عملية «تم تعزيزها بشكل هائل من خلال التنافس الشرس في السباق نحو الهيبة والشرف» – أنتجت اختراقات الثورة الصناعية؛ 200 – 209.

10. Lester M. Salamon, «The Rise of the Nonprofit Sector,» *Foreign Affairs* (July-August 1994): 112-18.

11. See the International Center for Non-Profit Law, www.icnl.org.

12. See Peter F. Drucker, «The Age of Social Transformation,» *The Atlantic Monthly* (November 1994): 53-80.
في وقت الكتابة، أشار دروكر: «فيما يتعلق بإدارة المنظمات غير الربحية، نحن موجودون، بطرق عديدة وإلى حد كبير، حيث كنا قبل خمسين أو ستين عاماً بالنسبة لإدارة الأعمال التجارية: العمل في بدايته فقط.»

13. أنظر أيضاً كامبوس ومباكت Campus Compact وقد أجازتها 860 جامعة وكلية، والتي تشجع الطلاب على التدرب مع جماعات مواطنين كجزء من تعليمهم الرسمي؛
www.compact.org.

14. في العام 2001، وفقاً لمنتدى السياسة العالمية، كان لأكثر من 2000 منظمة غير حكومية وضع استشاري مع المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة؛
www.globalpolicy.org
وفي العام 1990، كانت منظمات المواطن مشارِكة في 12 بالمائة من مشاريع البنك الدولي. وارتفع الرقم بحلول العام 1997 إلى 47 بالمائة؛ أنظر:
see *Civicus World* (November-December 1998), www.civicus.org.

15. The New York Times Fact Book, www.nytco.com, 32-35.

16. في الولايات المتحدة الأميركية، تقوم 250 جامعة، تقريباً، بتقديم مساقات أو برامج درجات للطلاب المهتمين في العمل في قطاع المواطن.
See Sara Terry, «Seeking Jobs with Social Value,» *The Christian Science Monitor*, August 27, 2001, 16.
وفي العام 2001، تقدم 7٪ من خريجي جامعة ييل للتعليم من أجل أميركا،
www.teachforamerica.com; see also the Initiative on Social Enterprise at Harvard Business School, www.hbs.edu/dept/so cialenterprise. See also Michael Hall and Keith G. Banting, «The Nonprofit Sector in Canada: An Introduction,» in Keith G. Banting, ed., *The Nonprofit Sector in Canada* (Kingston, Ontario and Montreal, Quebec: McGill-Queen's University Press, 1999), 1-28.
ويكتب هول وبانتنغ عن «انتشار قيم ما بعد المادية التي تشدد على التنمية الذاتية» والتي ساهمت في زيادة الاهتمام في هذا القطاع.

17. The State of the Microcredit Summit Campaign Report 2006; www.microcreditsummit.org.

18. Credit and Development Forum, Dhaka, Bangladesh, www.cdf-bd.org.

19. من أجل القائمة غير الربحية، أنظر:
«NPT Top 100,» *The Non Profit Times* (November 2002), www.nptimes.com.
ومن أجل قائمة مكونات داو أنظر www.djindexes.com.
منذ العام 1980، تمت إضافة ثماني عشرة شركة إلى مؤشر داو جونز الصناعي (الذي يتشكل من ثلاثين «شركة أميركية معتمَدَة تحتل مركزاً طليعياً في قطاعاتها»)، وتمت إضافة إثنتي عشرة شركة منذ العام 1990. من ناحية أخرى، فإن بعض هذه الإضافات تعكس عمليات استحواذ أو اندماج أو إعادة إضافة. والجدير بالملاحظة بشأن هذه التغييرات هو عدد الشركات (ما يقرب من أربعين) التي تم استبدالها في المؤشر منذ

العام 1928، ما يعكس القوى التنافسية والتحولات العامة في اقتصاد الولايات المتحدة الأميركية، والصعود السريع نسبياً لشركات مثل هيوليت باكارد وهوم ديبو وإنتل ومايكروسوفت وولمارت، الأمر الذي كان ممكناً من خلال إعادة توزيع رأس المال الاستثماري من الشركات القديمة إلى شركات جديدة وصناعات جديدة. ولم يشهد قطاع المواطن إعادة تنظيم مشابهة.

20. See the American Association of Fundraising Counsel Trust for - Philanthropy, Giving USA 2002, www.aafrc.org; see also Katie Cunningham and Marc Ricks, « 'Competitive Necessity' or 'Specious Precision'?: Perspectives on Performance Measurement in the Nonprofit Sector.» Harvard Business School Field Study (Fall 2002).

21. من أجل الحصول على لمحة عن المنظمات المشاركة في هذه التغييرات، أنظر:

Venture Philanthropy 2002: Advancing Nonprofit Performance Through High-Engagement Grantmaking (Venture Philanthropy Partners, Inc. 2002), available at www.venturephilanthropypartners.org.

22. American Association of Fundraising Counsel Trust for Philanthropy, Giving USA 2006.

23. في دراسة أجريت في العام 2000 من أجل «قياس الفعالية»، أجرت أشوكا مسحاً لثلاثة وخمسين زميلاً انتخبتهم في العام 1995. وذكرت أن 90 بالمائة «استمروا بالعمل في المشاريع التي انتخِبوا من أجلها،» و 64 بالمائة «ذكروا أنهم غيّروا سياسات وطنية،» و62 بالمائة «اعتُبروا قادة في مجال عملهم،» وذكر 87 بالمائة أن جماعات مستقلة أخرى تقوم بتقليد فكرتهم أو مشروعهم،» وذكر 73 بالمائة أن دعم أشوكا كان له تأثير «هام» (43 بالمائة) أو «حاسم» (30 بالمئة) على عملهم.

24. William A. Galston, *Liberal Pluralism: The Implications of Value Pluralism for Political Theory and Practice* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 2002), 6-7.

25. William Drayton, «The Citizen Sector Transformed,» in Alex Nicholls (ed), *Social Entrepreneurship: New Models of Sustainable Social Change* (Oxford, U.K.: Oxford University Press, 2006), 45-55.

26. Baumol, *The Free-Market Innovation Machine*, 60.

27. Data from Teach for America. The average GPA of corps members is 3.5; see www.teachforamerica.org.

28. Marc Freedman, *Prime Time* (New York: Public Affairs, 1999), 17.

يُسمي فريدمان سكان أميركا الأصحاء الذين يتقدمون في السن «مورد البلد الوحيد الآخذ في الازدياد.»

قراءات مختارة

سير ذاتية مختارة

Anderson, Jervis. *Bayard Rustin: Troubles I've Seen* (Berkeley: Univesity of California Press, 1998).

Armstrong, Karen. *Buddha* (New York: Viking Penguin, 2001).

Ashe, Geoffrey. *Gandhi* (New York: Stein and Day, 1969).

Barry, Kathleen. *Susan B. Anthony: A Biography of a Singular Feminist* (New York: Ballantine Books, 1988). Brinkley, Douglas, and Clifford Hackett, eds. *Jean Monnet: The Path to European Unity* (London: Macmillan, 1991).

Brinkley, Douglas. *Rosa Parks* (New York: Viking, 2000). Caro, Robert A. *The Power Broker: Robert Moses and the Fall of New York* (New York: Vintage Books, 1975).

Cohen, I. Bernard. «Florence Nightingale.» *Scientific American* 250(March 1984): 128-137.

Gardner, Howard. *Creating Minds: An Anatomy of Creativity Seen Through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot,Graham and Gandhi* (New York: Basic Books, 1994).

Goodall, Jane. *Reason for Hope* (New York: Warner Books, 1999).

Jolly, Richard, ed. *Jim Grant: Unicef Visionary* (Florence, Italy: Unicef, 2002).

Kopf, Edwin W. «Florence Nightingale as Statistician.» *Journal of the American Statistical Association* 15, no. 116 (December 1916):388-404.

Kopp, Wendy. *One Day All Children: The Unlikely Triumph of Teach for America and What I Learned Along the Way* (New York: Public Affairs, 2001).

Monnet, Jean. *Memoirs*, trans. by Richard Mayne (Garden City, N.Y.:Doubleday & Co., 1978).

Shore, Bill. *The Cathedral Within: Transforming Your Life by Giving Something Back* (New York: Random House, 1999).

Strachey, Lytton. *Eminent Victorians* (New York: Modern Library,1999).

Tennyson, Hallam. *India's Walking Saint: The Story of Vinoba Bhave* (New York: Doubleday, 1955).

Whitney, Janet. *John Woolman, American Quaker* (Boston:Little,Brown & Co., 1942).
Woolman, John. *The Journal of John Woolman* (New York: Corinth Books, 1961).
Yunus, Muhammad. *Banker to the Poor* (New York: Public Affairs,1999).

ريادة الأعمال والقيادة والإبداع

Clifford, Donald K. Jr., and Richard E. Cavanagh. *The Winning Performance: How America's High-Growth Midsize Companies Succeed* (New York: Bantam, 1988).
Collins, Jim, and Jerry I. Porras. *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies* (New York: Harper Business, 2002).
Csikszentmihalyi, Mihaly. *Flow: The Psychology of Optimal Experience* (New York: Harper Perennial, 1990).
Dees, J. Gregory. «The Meaning of Social Entrepreneurship,» October 31, 1998, http://faculty.fuqua.duke.edu/centers/case/files/dees-SE.pdf
Drucker, Peter F. *Innovation and Entrepreneurship* (New York: Harper Business, 1993).
Gardner, Howard, Mihaly Csikszentmihalyi and William Damon, *Good Work: When Excellence and Ethics Meet* (New York: Basic Books, 2002).
Goleman, Daniel. *Emotional Intelligence* (New York: Bantam Books,1997).
Lessing, Doris. *Prisons We Choose to Live Inside* (New York: Perennial, 1987).
McClelland, David C. *The Achieving Society* (New York: Free Press, 1967).
O'Toole, James. *Leading Change: The Argument for Values-Based Leadership* (New York: Ballantine Books, 1996).

التغيير الاجتماعي: أفكار، أمثلة، تحديات

Barber, Benjamin. *Strong Democracy: Participatory Politics for a New Age* (Berkeley: University of California Press, 1984).
Black, Maggie. *Children First: The Story of Unicef, Past and Present* (Oxford: Oxford University Press, published for Unicef, 1996).
Bonbright, David. *Leading Public Entrepreneurs* (Arlington, VA:Ashoka, 1997).
Bernstein, David. *The Price of a Dream: The Story of the Grameen Bank* (Chicago: University of Chicago Press, 1997).
Cameron, Maxwell A., Robert J. Lawson, and Brian W. Tomlin, eds. To *Walk Without Fear: The Global Movement to Ban Landmines* (Toronto: Oxford University Press, 1998).
Cusano, Chris, ed. *Leading Social Entrepreneurs, Ashoka Fellows Elected 1999 and 2000* (Arlington, VA: Ashoka, 2001).

Diamond, Jared. *Guns, Germs, and Steel: The Fates of Human Societies* (New York: W. W. Norton, 1997).

Drayton, William. «The Entrepreneur's Life Cycle» (Arlington, VA: Ashoka, 1996).

Drayton, William. «Secret Gardens,» *The Atlantic Monthly* (June 2000).

Drayton, William. *Selecting Leading Public Entrepreneurs* (Arlington, VA: Ashoka, 1996).

Drayton, William with Environmental Safety's Facts Committee. *America's Toxic Protection Gap: The Collapse of Compliance with the Nation's Toxics Laws* (Washington, D.C.: Environmental Safety, 1984).

Dyson, Freeman. *Imagined Worlds* (Cambridge, MA.: Harvard University Press, 1997).

Emerson, Jed. «The Blended Value Map: Tracking the Intersects and Opportunities of Economic, Social and Environmental Value Creation,» October 2003, www.blendedvalue.org

Freedman, Marc. *Prime Time: How Baby Boomers Will Revolutionize Retirement and Transform America* (New York: Public Affairs, 1999).

Jacobs, Jane. *The Death and Life of Great American Cities* (New York: Vintage, 1992).

Jacobs, Jane. *Systems of Survival* (New York: Vintage, 1994).

Johnson, Steven. *Emergence* (New York: Simon & Schuster, 2001).

Kelly, Eamonn, Peter Leyden, and members of the Global Business Network. *What's Next?: Exploring the New Terrain for Business* (Cambridge, MA: Perseus Books, 2002).

Kidder, Tracy. *The Soul of a New Machine* (New York: Avon, 1981).

Klein, Naomi. No *Logo* (New York: Picador, 2002).

Rhodes, Richard. *The Making of the Atomic Bomb* (New York: Touchstone, 1986).

Rudolph, Suzanne Hoeber, and Lloyd I. Rudolph. *Gandhi: The Traditional Roots of Charisma* (Chicago: University of Chicago Press, 1983).

Shapiro, Joseph P. No *Pity: People with Disabilities Forging a New Civil Rights Movement* (New York: Times Books, 1994).

Start, Paul. *The Social Transformation of American Medicine* (New York: Basic Books, 1982).

Thomas, Lewis. *The Lives of a Cell* (New York: Bantam, 1974).

UNICEF. *The State of the World's Children 1982-83* (New York: Oxford University Press, 1982).

UNICEF. *The State of the World's Children 1986* (New York: Oxford University Press, published for Unicef, 1985).

Watzlawick, Paul, John H, Weakland, and Richard Fisch. *Change: Principles of Problem Formation and Problem Resolution* (New York: W. W. Norton, 1974).

Wilson, Edward O. *The Future of Life* (New York: Knopf, 2002).

Wright, Robert. *Nonzero: The Logic of Human Destiny* (New York: Vintage, 2000).

Worldwatch Institute. *Vital Signs 2003* (New York: W. W. Norton, 2003).

أعمال، اقتصاد، وعمولة اقتصادية

Business, Economics, and Economic Globalization

Braudel, Fernand. *Civilization and Capitalism, 15th-18th Century, Vol.II, The Wheels of Commerce* (Berkeley: University of California Press, 1992).

De Soto, Hernando. *The Mystery of Capital: Why Capitalism Triumphs in the West and fails Everywhere Else* (New York: Basic Books,2003).

De Soto, Hernando. *The Other Path: The Invisible Revolution in the Third World* (New York: Perennial Library, 1990).

Finnegan, William. «The Economics of Empire,» *Harper's Magazine* (May 2003): 41-54.

Hawken, Paul, Amory Lovins, and L. Hunter Lovins. *Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution* (Boston: Back Bay,2000).

Heilbroner, Robert L. *The Worldly Philosophers: The Lives, Times & Ideas of the Great Economic Thinkers* (New York: Simon & Schuster, 1961).

Hertz, Noreena. *The Silent Takeover: Global Capitalism and the Death of Democracy* (New York: Free Press, 2001).

Landes, David S. *The Wealth and Poverty of Nations* (New York: W. W. Norton, 1999).

Stiglitz, Joseph E. *Globalization and Its Discontents* (New York: W. W. Norton,2002).

دليل مصادر

بالنسبة للقراء الذين يرغبون في أن يصبحوا ريادي أعمال اجتماعية، أو «ريادي أعمال داخل مؤسساتهم»، أو المشاركة في منظمات مواطن كموظفين أو متطوعين أو ممولين أو أعضاء مجلس إدارة أو مستشارين، هناك الكثير من المصادر المتوفرة لتحديد الفرص - وبالتأكيد أنه سيكون هناك المزيد من المساعدة (والمزيد من المساعدة المنهجية) في السنوات المقبلة. وفي الوقت الحاضر، يحتاج الأمر إلى قليل من العناية الواجبة من أجل تحديد منظمة تقوم بعمل جيد، وتقدم ذلك النوع من الفرص الملائمة بالنسبة لك. وسواء كنت طالباً، أو صاحب مهنة يتمتع بخبرة، أو متقاعداً، هناك الكثير من الفرص لاستخدام مهاراتك وذكائك على مستوى عالٍ في منظمات فعالة، ومع ريادي أعمال من الطراز الأول. ولست بحاجة لقبول عمل تطوعي يتمثل في فرز البريد أو لعق الطوابع. من ناحية أخرى، يتطلب اكتشاف الوضع الملائم بعض الأبحاث بالطريقة التقليدية.

وفيما يتعلق بإطلاق وتمويل الأفكار، يعتبر المكان الأفضل للبدء هو المكان الذي يبدأ فيه رجال الأعمال: مع شبكتهم الشخصية من الأصدقاء والأسرة والزملاء وزملاء الجامعة وهلم جراً. وكثر من رجال الأعمال يتطلعون للمشاركة في منظمات اجتماعية من خلال العمل كأعضاء مجلس إدارة أو مساهمين بخبرتهم أو مقدِّمين تمويلاً من خلال مؤسسات للعائلة أو للشركة، وبشكل متزايد، من خلال شراكة عمل رسمية مع منتجات جديدة. كما أن الشركات تبحث عن فرص لربط نفسها مع جماعات مواطن من أجل أهداف تسويقية، أو من أجل تعزيز حوافز الموظفين، وهم في الغالب يرغبون في رعاية

حفلات خيرية، أو التبرع بخدمات استشارية، أو التزويد بمعدات، أو تقديم إجازة لموظفيهم للخدمة كمتطوعين، أو جعل حيز مكتب متاحاً من أجل المصلحة العامة. وقد تكون الشركات العائلية والمنظمات الخيرية أسهل في التعامل معها من المنظمات الكبيرة والعامة.

وليس هناك شح في النُهُج التي تستطيع اتباعها، فقد قام أحد زملاء أشوكا في تايلاند باستخدام دليل الهاتف للاتصال بالأشخاص الذين لديهم نفس اسم العائلة، وحثهم على التبرع لمنظمته التي تعمل على حماية الأطفال. وقد حقق نجاحاً غير عادي. وتشرح ويندي كوب، مؤسِّسة منظمة علِّم من أجل أميركا (Teach for America)، في كتابها: يوم ما جميع الأطفال (One Day All Children)، كيف مولَّت منظمتها في البداية من خلال إرسال المئات من الرسائل غير المتوقعة لمسؤولين تنفيذيين في الشركات. وتستطيع الاطلاع على دليل الأفراد المختصين (Who's Who directory)، أو اقرأ التقرير السنوي لمنظمات المواطن (التي تدرِج عادة أسماء الممولين)، أو قم بزيارة غرفة التجارة والصناعة، أو قم بجمع قصاصات عن أفراد محليين أظهروا اهتماماً ذا صلة بعملك. ومن المفيد حضور المؤتمرات والمعارض التجارية حيث يجتمع الممولون ورجال الأعمال، ويرتبطون مع شبكات من رجال الأعمال المهتمين بالقضايا الاجتماعية، مثل بيزنيس فور سوشال ريسبونسابيليتي (Business for Social Responsibility) أو نيت إمباكت (Net Impact). وبالنسبة لمعظم الناس، يكون الجزء الأصعب في العملية بأسرها هو القيام بإجراء تلك المكالمات الهاتفية القليلة الأولى.

وبالنسبة لريادي الأعمال الاجتماعية الذين يرغبون في توليد دخل من خلال مشاريع تجارية، هناك اليوم عدد من المنظمات المتخصصة في مساعدة منظمات المواطن على القيام بذلك. أنظر إلى الموارد أدناه.

وبالنسبة لأولئك الذين يبحثون عن فرص للعمل أو التطوع أو يتطلعون لتقديم تمويل أو العمل كأعضاء مجلس إدارة، يكون التحدي في إيجاد المنظمة الملائمة بالنسبة لك.

ولا توجد محركات بحث (حتى الآن) لتحديد منظمات المواطن التي تقوم بأعمال مبتكَرَة حقاً. ومن الممكن تصفُّح قاعدة بيانات غايدستار (www.guidestar.org)، التي تعمل بمثابة دليل على شبكة الانترنت للمنظمات غير الربحية في كافة أنحاء الولايات المتحدة الأميركية، حيث يمكن البحث فيها باستخدام الرمز البريدي ونوع العمل والإيرادات وتصنيفات أخرى - ولكنها محدودة الفائدة فيما يتعلق بتحديد جودة المنظمات. وإحدى الطرق لتحديد الجماعات المؤثرة هي التحدث مع الناس الذين لديهم دراية بشأن مجالات معينة، ولديهم القدرة على التمييز بشأن الذين يقومون بتمويلهم أو يكتبون عنهم أو يدعمون بطرق أخرى. وتقوم معظم المؤسسات الخيرية بالإعلان عن أسماء الذين يتلقون منحهم على الإنترنت، وفي التقارير السنوية. والمنظمات المتخصصة جيداً، مثل أشوكا ومؤسسة سكول الخيرية وغرين إكوينغ ومؤسسة درابر ريتشارد الخيرية وشبكة أوميديار ومؤسسة شواب لريادة الأعمال الاجتماعية، هي أماكن ممتازة للبدء. وتعتبر المؤسسات الخيرية التي تهتم في مجالات محددة بوضوح، مثل مؤسسة إدنا ماكونيل كلارك الخيرية (Edna McConnell Clark Foundation) (في مجال تنمية الشباب) أو مؤسسة روبرت وود جونسون الخيرية (Robert Wood Johnson Foundation) (في مجال الصحة)، وسائل ممتازة لتحديد المبتكرين في حقول بعينها (لأنها تطوِّر خبرة قيّمة في تلك المجالات). وتقوم كثير من المؤسسات الخيرية بجعل مِنَحِها مقتصرة على مناطق بعينها، ولذلك تكون مفيدة لوضع خريطة للمنظمات المحلية. كما أن هناك عدداً من الخدمات القائمة على الإنترنت والتي تساعد الناس على تحديد فرص الوظائف والتطوع في قطاع المواطن، مثل Idealist.org وVolunteerMatch.org وCraigslist.com، وقد تم إدراج آخرين غيرها أدناه.

وهناك مصادر أخرى محتملة للحصول على الأفكار، مثل الصحفيين ومنتجي الأفلام والمؤلفين والأكاديميين الذين يكتبون حول مجالات معينة، مثل التعليم أو البيئة أو الإعاقة. فإذا أردت أن أتطوع لمنظمة تساعد الأشخاص المعاقين، على سبيل المثال، فسوف أطلع على كتاب لا شفقة (No Pity)، وأقوم بكتابة قائمة لبعض المنظمات والأفراد

المذكورين في الكتاب. ومن ثم أقوم بالكتابة إليهم، أو بالاتصال بهم، وأحاول أن أحدد موعداً للقائهم. إنها عملية تستغرق وقتاً طويلاً، ولكنني لا أعرف طريقة أخرى لإيجاد أشياء قيِّمة مخفية عن الأنظار. وتقدِّم كثير من الجامعات مساقات عن إدارة المنظمات غير الربحية أو ريادة الأعمال الاجتماعية. وعادة ما توفر الخطوط العريضة للمساقات (التي تكون في أغلب الأحيان موجودة على الإنترنت) قائمة بدراسات الحالات ومقالات وكتب ومتحدثين - يمكن أن توفر جميعها وصلات جيدة.

وكما هو الحال مع البحث عن وظيفة، فإن أفضل الإحالات تكون شفوية. ومن الممكن إجراء الكثير من الأبحاث مقدماً على الإنترنت. وقد تم إدراج المواقع التي يمكن أن تشكل نقاط انطلاق أدناه.

موارد للأشخاص الراغبين في البحث عن فرص عمل أو تطوع

The Chronicle of Philanthropy, www.philanthropy.com
Community Service.org, www.communityservice.org
Craigslist, www.craigslist.org
Idealist.org, www.idealist.org
Non Profit Times, www.nptimes.com
Nonprofit Careers Network, www.nonprofitcareer.com
Opportunity Noes, www.opportunitynocs.org
Volunteer Match, www.volunteermatch.org (also Volunteer Match Corporate)
Youth Service America, www.ysa.org

المنظمات التي تحدد و/ أو تدعم (أو تستثمر في) ريادي أعمال اجتماعية

Acumen Fund, www.acumenfund.org
Ashoka: Innovators for the Public, www.ashoka.org
Avina Foundation, www.avina.net
Case Foundation, www.casefoundation.org
Changemakers, www.changemakers.net
Civic Ventures Purpose Prize, www.purposeprize.org
Draper Richards Foundation, www.draperrichards.org
Echoing Green Foundation, www.echoinggreen.org

Ewing Marion Kauffman Foundation, www.emkf.org
Good Capital, www.goodcap.net
Lemelson Foundation, www.lemelson.org
Manhattan Institute Social Entrepreneurship Awards, www.manhattan-institute. org/html/social_entrepreneurship.htm
New Profit Inc., www.newprofit.com
New Schools Venture Fund, www.newschools.org (makes investments in «education entrepreneurs«»)
Omidyar Network, www.omidyar.net
Robert Wood Johnson Foundation, www.rwjf.org
Robin Hood Foundation, www.robinhood.org
The Skoll Foundation, www.skollfoundation.org
Social Edge, www.socialedge.org
Social Fusion, www.socialfusion.org
Social Venture Partners, www.svpseattle.org
Surdna Foundation, www.surdna.org
Tides Center, www.tidescenter.org
(تقوم بتوفير دعم يتعلق بتنظيم الأمور المالية وأمور البنية التحتية للأشخاص الذين يبدأون في مشاريع لأغراض اجتماعية، والذين لم يؤسسوا منظمات غير ربحية.)
UNltd, www.unltd.org.uk
Youth Venture, www.youthventure.org
The Young Foundation, www.youngfoundation.org.uk

موارد للإدارة والتمويل والتشبيك لمنظمات المواطن

ARNOVA, www.arnova.org
Blue Ridge Foundation, www.brfny.org/
BoardnetUSA, www.boardnetUSA.org
Board Source, www.boardsource.org
The Bridgespan Group, www.bridgespangroup.org and Bridgestar, www.bridgestar.org
Center for Excellence in Nonprofits, www.cen.org
Civicus, www.civicus.org
Community Action Network (CAN) (England), www.can-online.org.uk
Community Wealth, www.communitywealth.com
Compass Point, www.compasspoint.org
Craigslist Foundation, www.craigslistfoundation.org
The Foundation Center, www.foundationcenter.org/
Global Social Venture Competition, www.socialvc.net
The Grantsmanship Center, www.tgci.com
Independent Sector, www.independentsector.org

Institute for Social Entrepreneurs, www.socialent.org
Dorothy A. Johnson Center for Philanthropy and Nonprofit Leadership, www.nonprofitbasics.org
Leader to Leader Institute, www.leadertoleader.org
Mission Movers, www.missionmovers.org
National Center for Social Entrepreneurs, www.missionmoneymatters.org
The Oikos Foundation for Economy and Ecology, www.oikos-stiftung.unisg.ch
One World, www.oneworld.net
Origo Social Enterprise Partners, www.origoinc.com
The Roberts Enterprise Development Fund, www.redf.org
Social Entrepreneurial Organizations (England), www.seo-online.org.uk
Social Enterprise Alliance, www.se-alliance.org
Social Enterprise Magazine, www.socialenterprisemagazine.org
Techsoup, www.techsoup.org
Venture Philanthropy Partners, www.venturephilanthropypartners.org

موارد قائمة على الجامعات

Berea College, Entrepreneurship for the Public Good, www.berea.edu/epg
Brigham Young University, Marriott School, Center for Economic Self Reliance, www.marriottschool.byu.edu/selfreliance
Canadian Center for Social Entrepreneurship, www.bus.ualberta.ca/ccse
Case Western Reserve University, Weatherhead School of Management,
Center for Business as an Agent of World Benefit, http://worldbenefit.case.edu/
Columbia Business School, Social Enterprise Program, www.gsb.columbia.edu/socialenterprise, Research Initiative on Social Entrepreneurship, www.riseproject.org, and Eugene M. Lang Center for Entrepreneurship, www.gsb.columbia.edu/entrepreneurship
Duke University, Fuqua School of Business, Center for the Advancement
of Social Entrepreneurship, www.fuqua.duke.edu/centers/case Earth University, Center for Entrepreneurial Education, www.earth.ac.cr/ing/pep_centroformemp.php
Entrepreneurship Research and Policy Network, www.ssrn.com/erpn/index.html Entrepreneurship and Small Business Research Institute, www.esbri.se/indexe.asp
Harvard Business School, Initiative on Social Enterprise, www.hbs.edu/socialenterprise
Harvard Kennedy School of Government, Hauser Center for Nonprofit
Organizations, www.ksghauser.harvard.edu, Catherine B. Reynolds
Foundation Fellowship in Social Entrepreneurship, www.ksg.
harvard.edu/leadership/reynolds/index.php
INSEAD University, Centre for the Management of Environmental and
Social Responsibility, www.insead.fr/CMER

John Hopkins University Institute for Policy Studies, Center for Civil Society Studies, www.jhu.edu/ccss, The Paul H. Nitze School of Advanced International Studies, International Development Program, www.sais-jhu.edu/programs/i-dev
Kauffman Entrepreneurship Research Portal, www.kauffman.org/research
Kellogg School of Management, Larry and Carol Levy Institute for Entrepreneurial Practice, Entrepreneurship & Innovation Program, www.kellogg.northwestern.edu/levyinstitute/index.htm
Kenan-Flagler Business School, Center for Entrepreneurial Studies, www.kenan-flager.unc.edu/Programs/MBA/concentration/ entrepreneurial
New York University, Stern School of Business, The Berkley Center for Entrepreneurial Studies, http://w4.stern.nyu.edu/berkley, Business Plan Competition, Social Entrepreneurship Track, http://w4.stem.nyu.edu/berkley/bpc.cfm?doc_id=6306
New York University, Robert F. Wagner Graduate School of Public Service, Catherine B. Reynolds Foundation Program in Social Entrepreneurship, www.nyu.edu/reynolds/index.flash.html
Oxford University, Said Business School, Skoll Center for Social Entrepreneurship, www.sbs.ox.ac.uk/skoll
Stanford Business School, Center for Social Innovation, www.gsb.stanford.edu/csi, see also: Stanford Social Innovation Review, www.ssireview.org/
Stanford-Reuters Digital Vision Program, www.rdvp.org
Sterling University, www.sterling.edu/academics/catalog/current/majors/ bu.cfm
Stockholm School of Entrepreneurship, www.sses.se
StartingBloc Institute for Social Innovation, www.startingbloc.org
Tuck School of Business at Dartmouth, James M. Allwin Initiative for Corporate Citizenship, www.dartmouth.edu/tuck/mba/allwin
University of California at Berkeley, Haas School of Business, Center for Responsible Business, www.haas.berkeley.edu/responsiblebusiness, Lester Center for Entrepreneurship & Innovation, http://entrepreneurship.berkeley.edu
University of Michigan Business School, Samuel Zell & Robert H. Lurie Institute for Entrepreneurial Studies, www.zli.bus.umich.edu, Nonprofit & Public Management Center at the University of Michigan, www.nonprofit.umich.edu/nonprofits/index.php
University of Navarra, IESE Business School, www.iese.edu/en/home.asp
University of Virginia, Darden Graduate School of Business Administration, The Batten Institute, www.darden.virginia.edu
University of Washington, Global Social Entrepreneurship Competition, www.bschool.washington.edu/gsec
University Network for Social Entrepreneurship, www.universitynetwork.org
Wharton School, Social Impact Management Initiative, The Carol and Lawrence Zicklin Center for Business Ethics Research, www.whartonsim.org

موارد للممولين

Aspen Institute, Nonprofit Sector and Philanthropy Program, www.aspeninst.org
Center for Effective Philanthropy, www.effectivephilanthropy.com
Charity Navigator, www.charitynavigator.org
CharityVillage.Com, www.charityvillage.com (general resource for the
Canadian nonprofit sector) Global Giving, www.globalgiving.com
Grantmakers for Effective Organizations, www.geofunders.org
Grantmakers Without Borders, www.internationaldonors.org
Legacy Venture, www.legacyventure.com
The Philanthropic Initiative, www.tpi.org
Venture Philanthropy Guide, www.venturephilanthropyguide.org (ven-
ture philanthropy landscape in the United States and Canada) Universal Giving, www.universalgiving.org

موارد لرجال الأعمال

Aspen Institute, Initiative for Social Innovation Through Business, www.aspeninstitute.org
Business for Social Responsibility, www.bsr.org
Global Business Network, www.gbn.org
Investors Circle, www.investorscircle.net
Net Impact, www.netimpact.org
Social Venture Network, www.svn.org